**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN**

**DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

Pada bab ini, penulis akan mengemukakan teori – teori yang berhubungan dengan masalah – masalah yang dihadapi. Seperti penulis paparkan pada bab sebelumnya, bahwasannya permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah hal – hal yang berkenaan dengan manajemen, manajemen sumber daya manusia, budaya kerja, kompensasi, komitmen dan kinerja pegawai.

**2.1.1 Manajemen**

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur.Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemensecara beragam, diantaranya: Follet yang dikutip oleh Wijayanti (2008:1) mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Menurut Stoner yang dikutip oleh Wijayanti (2008:1) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Gulick dalam Wijayanti (2008:1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Schein (2008:2) memberi definisi manajemen sebagai profesi. Menurutnya manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdsarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat.

Dari beberapa definisi yang tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen merupakan sebuah kegiatan; pelaksanaannya disebut *manajing* dan orang yang melakukannya disebut *manajer*. Manajemen dibutuhkan setidaknya untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Manajemen terdiri dari berbagai unsur, yakni :

1) *Man* : Sumber daya manusia;

2) *Money* : Uang yang diperlukan untuk mencapai tujuan;

3) *Method* : Cara atau sistem untuk mencapai tujuan;

4) *Machine* : Mesin atau alat untuk berproduksi;

5) *Material* : Bahan-bahan yang diperlukan dalam kegiatan;

6) *Market* : Pasaran atau tempat untuk melemparkan hasil produksi;

7) *Information* : Hal-hal yang dapat membantu untuk mencapai tujuan.

**2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Eksistensi sumber daya manusia itulah yang terdapat dalam organisasi yang kuat. Mencapai kondisi yang diharapkan diperlukan adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi.

**2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia bergerak dalam usaha menggerakan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak seperti apa yang diharapkan oleh organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:10). Pendekatan manajemen manusia didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2009:6), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari :

1. Rekruitmen atau penarikan sumber daya manusia

Rekruitmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Proses rekruitmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang dibutuhkan dan apa yang didapat (Sutrisno, 2009:45).

2. Seleksi sumber daya manusia

Seleksi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menentukan dan memilih pelamar yang memenuhi kriteria. Seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:150).

3. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan di dasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar bekerja dengan baik, seperti yang diungkapkan oleh Edy Sutrisno bahwa proses pengembangan sumber daya manusia merupakan *starting point* di mana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *skill, knowledge* dan *ability* (SKA) individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang (Sutrisno, 2009:65).

4. Pemeliharaan sumber daya manusia

Pemeliharaan karyawan/pegawai dari manajer/pemimpin dalam memberikan semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal sangat membantu dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi.

5. Penggunaan sumber daya manusia

Penggunaan sumber daya manusia menekankan pada pelaksanaan tugas dan pekerjaan agar lebih efektif dan efisien serta jenjang peningkatan posisi.

Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi, efektifitas organisasi sangat ditentukan oleh manajemen manusia. Amstrong mengatakan bahwa pendekatan manajemen manusia didasarkan pada empat prinsip dasar, yaitu :

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi.

2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan serta perencanaan strategis.

3. Kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial berasal dari kultur tersebut, sehingga memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.

4. Manajemen manusia, berhubungan dengan intergrasi yaitu menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama

(Amstrong dalam Sulistiyani dan Rosidah, 2009:10-11)

Pendapat di atas, menyebutkan bahwa manajemen memiliki pendekatan dengan faktor manusia karena manajemen dikelola oleh manusia. Sumber daya manusia merupakan asset yang penting yang dimilki oleh organisasi manajemen. Keberhasilan manajemen sumber daya manusia bertalian dengan kebijaksanaan dan peraturan yang ditetapkan dalam organisasi dan kultur dan nilai-nilai yang terdapat dalam lingkungan organisasi serta manajemen manusia yang seluruh anggota organisasi terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai) (Mangkunegara, 2005:2). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan serta pengembangan individu pegawai.

**2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang (Sedarmayanti, 2009:13). Pendapat tersebut manyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang memiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan.

Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.

2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.

3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.

4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.

5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.

6. Mengembangkan lingkungan, dimana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.

7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggaran, pemasok dan masyarakat luas).

8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.

9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.

10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.

11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelolakaryawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.

12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Tujuan dari organisasi manajemen sumber daya manusia merupakan Pencapaian tujuan yang diinginkan. Mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan baik dibutuhkan sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran dalam bekerjanya suatu organisasi. Sementara menurut Schuler *et. al.,* setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu : *Pertama*, Memperbaiki tingkat produktivitas; *Kedua*, Memperbaiki kualitas kehidupan kerja; dan *Ketiga,* Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek legal (Schuler *et.al* dalam Sutrisno, 2009:7).

**2.1.2.3 Fungsi - Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan yang ingin dicapai, untuk dapat berjalan dengan baik diperlukan fungsi manajemen. Fungsi manajemen terdiri dari :

1. Perencanaan adalah usaha membuat suatu puluhan tindakan dari beberapa alternatif yang mungkin dapat tersedia yang meliputi strategi, kebijakan, program, proyek dan prosedur dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Penggorganisasian adalah suatu usaha mengelompokkan pekerjaan yang diatur melalui struktur organisasi sehingga setiap unit kerja mempunyai sasaran dalam rangka mencapai tujuan secara nyata.

3. Penyusunan staf (departemensi) suatu usaha penempatan orang-orang yang tepat ke dalam unit-unit kerja yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi.

4. Penggerakan dapat diartikan sebagai suatu usaha mempengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi (pegawai) untuk melaksanakan pekerjaan sesuai kebijakan yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan.

5. Pengendalian suatu usaha mengawasi, membimbing, dan membina gerak pegawai dan unit kerja untuk bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

George R. Terry dan Leslie W. Rue menyebutkan lima fungsi utama manajemen, yang terdiri dari :

1. *Planning*. Menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan.

2. *Organizing.* Mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatankegiatan.

3. *Staffing.* Menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.

4. *Motivating.* Mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan.

5. *Controlling.* Mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan kolektif.

(Terry dan Rue, 2010:9)

Fungsi manajemen dalam suatu instansi atau organisasi berbeda dikarenakan kompleksnya organisasi serta jumlahnya yang banyak, maupun kerena perkembangan lapangan usaha dan organisasi yang berbeda-beda. Prakteknya pembagian fungsi manajemen dalam suatu organisasi, yang paling penting adalah untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan dalam melaksanakan fungsi tersebut.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008:6) fungsi operasional manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Perencanaan tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia Perencanaan sumber daya manusia dimaksudkan dalam upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan.

2. Pengembangan tenaga kerja

Pengembangan tenaga kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukan adanya peningkatan-peningkatan kualitas tenaga kerja Pengembangan kualitas sumber daya manusia diarahkan untuk megubah sumber daya manusia yang berpotensi menjadi sumber daya manusia yang produktif sehingga sumber daya manusia mampu dan terampil sehingga menjadi lebih efektif serta efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Adanya penilaian prestasi kerja akan mengetahui sumber daya manusia yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun yang kurang, dengan demikian akan juga menentukan bersarnya kompensasi yang akan diterima.

4. Pemberian kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa, dapat berupa finansial dan non finansial. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan motivasi dalam melaksanakan tugas.

5. Pemeliharaan tenaga kerja

Pemeliharaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh dalam menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan organisasi. Kegiatan pemeliharaan tenaga kerja bertujuan untuk memberikan jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan serta memperkecil adanya konflik antar individu dalam organisasi.

6. Pemberhentian

Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer / pemimpin sumber daya manusia karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi instasi atau perusahaan. Istilah pemberhentian atau *separation*, pemisahan merupakan suatu putusnya hubungan kerja seseorang dengan organisasi yang disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, pensiun.

**2.1.3 Budaya Kerja**

Budaya adalah suatu dampak dari proses yang secara tidak langsung berkesinambungan. Proses terjadinya suatu budaya dimulai dari tindakan misalnya bekerja berhati-hati yang terjadi berulang-ulang menjadi kebiasaan, yang apabila terus berlangsung lama menjadi tabiat berhati-hati individu. Apabila suatu kelompok individu mempunyai kesamaan tabiat berhati-hati maka dapat disebut bahwa budaya kerja kelompok tersebut adalah budaya berhati-hati. Jadi budaya kerja organisasi adalah bentuk etika, sikap, perilaku dan cara pandang bersama dari kelompok yang tergabung dalam organisasi tersebut terhadap setiap masalah atau perubahan lingkungan yang bervariasi (Darodjat, 2015:25).

**2.1.3.1 Pengertian Budaya Kerja**

Budaya berasal dari bahasa sansakerta “budhayah” sebagai bentuk jamak dari kata dasar “budhi” yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental. Menurut Koentjaraningrat dalam Darodjat (2015:28) budaya adalah keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan miliki diri manusia dengan cara belajar.

Selanjutnya tentang arti dari kerja, kerja adalah melakukan sesuatu hal yang diperbuat, atau arti lain dari kerja yaitu melakukan sesuatu untuk mencari nafkah. Jadi kata budaya dan kerja digabungkan memiliki pengertian yaitu nilai-nilai sosial atau suatu keseluruhan pola perilaku yang berkaitan dengan akal dan budi manusia dalam melakukan suatu pekerjaan (Darodjat, 2015:28).

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai – nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita – cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja” (Triguno, 2006:3).

Pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 39 tahun 2012, mengatakan bahwa budaya kerja diartikan sebagai:

“Sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai – nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari – hari. Budaya kerja merupakan cara bekerja yang bermutu, yang didasari oleh nilai yang penuh makna, memberikan motivasi dan inspirasi untuk bekerja lebih baik.

Sementara itu, Triguno (2006 : 6-7) mengungkapkan bahwa ”masuknya nilai-nilai budaya kerja dalam manajemen dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas cara kerja dan kualitas produknya”. Secara terstruktur gambaran tersebut dapat dilihat pada model di bawah ini:

**Gambar 2.1**

**Model Nilai Budaya Kerja**

Sistem Kerja

Peningkatan Mutu

Disiplin

Efektif

Efisien

Cepat

Pasti

Sopan

Ramah

Penolong

Indah

Nyaman

Lingk. Kerja

Sumber: Triguno, 2006.

Dari Gambar 2.1, dalam melaksanakan program budaya kerja dan manajemen modern diperlukan banyak kreatifitas dan kombinasi dari ilmu pengetahuan dan teknologi. Salah satu yang paling mendasar adalah penguasaan atas nilai-nilai yang patut diangkat dalam administrasi/manajemen dalam rangka menghadapi barbagai macam tantangan yang sedang berjalan maupun yang akan datang.

Gambaran di atas, juga menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan mutu atau kualitas kerja pegawai. Logika budaya (kerja) sebagai memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja (pegawai) adalah meliputi tiga gagasan (Kotter dan Hasket dalam Sudarmanto, 2009 : 181), yaitu: *pertama*, adalah penyatuan tujuan. Dalam sebuah perusahaan (organisasi) dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Artinya, tidak ada prestasi kecil dalam suatu dunia yang penuh spesialisasi dan bentuk-bentuk keragaman lain. *Kedua*, budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. *Ketiga*, budaya kuat juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan.

**2.1.3.2 Proses Pembentukan Budaya Kerja**

Proses pembentukan budaya kerja terjadi begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. “*Being developed as they learn to cope with problems of external daption and internal integration*” artinya pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi (Taliziduhu, 2005:76). Perlu waktu bertahun bahkan puluhan dan ratusan tahun untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya di awali oleh (para) pendiri (*founders*) perusahaan atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya. Gambar berikut merupakan proses terbentuknya budaya kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan.

****

Sumber : Robbins, 2006

**Gambar 2.2 Proses terbentuknya budaya kerja**

Stephen P. Robbins (2006:301-302) menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan yang ditunjukkan dari falsafah atau visi pendiri atau pimpinan organisasi. Selanjutnya budaya sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku baik yang dapat diterima dan yang tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi karyawan. Secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan.

Collins dan Porras (dalam Sinamo, 2005:3) mengatakan bahwa organisasi akan mampu mencapai sukses tertinggi jika ia memiliki :

1) sasaran-sasaran dan target-target yang agung

2) keteguhan tetapi sekaligus fleksibel

3) budaya kerja yang dihayati secara fanatik

4) daya inovasi yang kreatif

5) sistem pembangunan sumber daya manusia dari dalam

6) orientasi mutu pada kesempurnaan

7) kemampuan untuk terus menerus belajar dan berubah secara damai

Dengan demikian, penghayatan karyawan terhadap budaya kerja merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi/perusahaan.

**2.1.3.3 Unsur-Unsur Budaya Kerja**

Taliziduhu Ndraha (2005: 208) mendefinisikan budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.

Budaya kerja adalah berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia yang diolah sedemikian rupa menjadi nilai-nilai baru yang akan menjadi sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan dalam upaya menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung.

Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Menurut Taliziduhu Ndraha (2005: 208) budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, yaitu:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesuksessan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.

2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, tanggungjawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai atau sebaliknya.

Menurut Taliziduhu Ndraha (2005: 212), sikap terhadap pekerjaan dapat di ukur dengan skala positif, ragu-ragu, sampai negatif. Manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap pekerjaan. Misalnya, bertolak dari anggapan dasar bahwa kerja itu hukuman, maka timbullah sikap tertentu terhadap pekerjaan yang bersangkutan, kerja dipandang sebagai siksaan. Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya dengan menolak sekeras-kerasnya. Berbeda halnya dengan kerja dianggap sebagai gengsi, dari sini timbul sikap memilih-milih pekerjaan.

Bagi orang yang memandang pekerjaan sebagai gengsi ada pekerjaan yang terhormat dan ada pekerjaan yang tidak terhormat. Sikap terhadap pekerjaan dapat diubah, mengingat sikap berada didalam ruang kognitif, maka sikap terhadap pekerjaan dapat diubah melalui informasi dan pengetahuan tentang pekerjaan dan kesadaran akan kepentingan tertentu. Kemudian, perilaku diwaktu bekerja, misalnya dari pendirian bahwa kerja adalah ibadah maka lahir sikap antusias (bersemangat) terhadap pekerjaan. Orang yang bekerja antusias bekerja dengan penuh semangat. Dari sikap bersemangat muncul perilaku seperti rajin, tidak cepat lelah, sungguh-sungguh, ramah, tabah, dan teliti. Perilaku terbentuk antara lain oleh insentif (*reward*). Tetapi mungkin terjadi, perilaku seperti”senyum” ketika bekerja tidak bersumber dari sifat positif tetapi dari sikap negatif disertai dendam, kebencian atau sarkasme.

**2.1.3.4 Tujuan dan Manfaat Budaya Kerja**

Mengembangkan budaya kerja tentunya akan memberikan manfaat, baik untuk pegawai itu sendiri maupun untuk lingkungan kerja dimana pegawai tersebut berada. Manfaat budaya kerja bagi pegawai, antara lain memberi kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapat pengakuan, penghargaan, kebanggaan kerja, rasa ikut memiliki dan bertanggungjawab, memperluas wawasan serta meningkatkan kemampuan memimpin dan memecahkan masalah.

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam karena akan mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang dapat diperoleh, yaitu menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik; membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong-royongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki kesalahan, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar (faktor eksternal), mengurangi laporan berupa data – data dan informasi yang salah dan palsu.

Selain itu, terdapat pula beberapa manfaat lain dari budaya kerja, seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin yang meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan yang berkurang, tingkat absensi turun, adanya keinginan belajar terus, keinginan memberikan yang terbaik bagi organisasi, dan lain – lain.

Dalam Kepmenpan No.39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya kerja, terdapat manfaat budaya kerja bagi instansi, yaitu:

1. Meningkatkan kerja sama antar individu, antar kelompok, dan antar unit kerja

2. Meningkatkan koordinasi sebagai akibat adanya kerjasama yang baik antar individu, antar kelompok, dan antar unit kerja

3. Mengefektifkan integrasi, sinkronisasi, keselarasan, dan dinamika yang terjadi dalam organisasi;

4. Memperlancar komunikasi dan hubungan kerja

5. Menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif

6. Mengeliminasi hambatan – hambatan psikologis dan kultural

7. Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat mendorong kreatifitas pegawai.

**2.1.3.5 Indikator Dalam Variabel Budaya Kerja**

Dalam rangka mendukung pencapaian visi dan misi bank bjb menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia, bank bjb telah melakukan beberapa perubahan, salah satunya perubahan budaya perusahaan. Budaya perusahaan tersebut mencerminkan semangat bank bjb dalam menghadapi persaingan perbankan yang semakin ketat dan dinamis. Nilai-nilai budaya perusahaan (c*orporate values*) yang telah dirumuskan yaitu ***GO SPIRIT*** dengan6 prinsip kerja yang merupakan perwujudan dari ***Service Excellence, Professionalism, Integrity, Respect, Intelligence, Trust*** yang dijabarkan dalam 14 budaya perilaku utama yaitu:

**Tabel 2.1**

**Nilai – Nilai Perusahaan**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Corporate Values*** | **Budaya Perilaku Utama** |
| *Service Exellence* | 1. Ramah, tulus, kekeluargaan  2. Selalu memberikan pelayanan prima |
| *Profesionalism* | 3. Cepat, tepat, akurat  4. Kompeten dan bertanggung jawab  5.Memahami dan melaksanakan ketentuan perusahaan |
| *Integrity* | 6. Konsisten, disiplin dan penuh semangat  7. Menjaga citra bank melalui prilaku terpuji dan menjunjung tinggi etika |
| *Respect* | 8. Fokus pada nasabah  9. Peduli pada lingkungan |
| *Intelligence* | 10. Selalu memberikan solusi yang terbaik  11. Berkeinginan kuat untuk mengembangkan diri  12. Menyukai perubahan yang positif |
| *Trust* | 13. Menumbuhkan transparansi, kebersamaan dan kerjasama yang sehat  14. Menjaga rahasia bank dan perusahaan |

Sumber : Data Internal bjb Subang, 2010

Berdasarkan uraian tersebut, maka untuk variabel budaya kerja yang digunakan dalam penelitian adalah nilai-nilai perusahaan di bank bjb yang terdiri dari enam dimensi yaitu *service excellent, profesionalism, integrity, respect, intelligence dan trust.*

**2.1.4 Kompensasi**

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

**2.1.4.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu alasan dan motivasi utama mengapa pegawai bekerja. Pegawai menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, waktu serta komitmennya bukan semata-mata ingin membuktikan atau mengabdikan diri kepada organisasi, tetapi ada tujuan lain yang ingin diraihnya., yaitu mengharpkan imbalan atau balas jasa atas kinerja dan produktivitas kerja yang dihasilkannya. Keberhasilan dalam menetapkan kompensasi yang layak akan menentukan bagaimana kualitas SDM dalam bekerja, yang secara langsung akan berkaitan dengan efektivitas tujuan pegawai dan efisiensi anggaran organisasi, serta akan menentukan bagaimana keberlangsungan hidup organisasi dalam lingkungan persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Kompensasi yang memadai akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai.

Kompensasi didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Menurut Daft (2006: 416), kompensasi merujuk pada: (1) semua pembayaran uang dan (2) emua barang atau komoditi yang digunakan berdasarkan nilai uang untuk memberi imbalan pegawai. Kompensasi didefinisikan kompensasi sebagai imbalan atau pemberian yang diberikan kepada seseorang atas pelayanan yang dilakukan, yang mencakup imbalan secara langsung maupun tidak langsung.

Cotterman (2005: 1) mendefinisikan kompensasi dari sudut pandang yang berbeda, yaitu sebagai pengungkapan secara nyata atas nilai yang dirasakan seseorang, yang mencakup gaya hidup, posisi dalam komunitas, status di antara rekan-rekan, keluarga, dan organisasi. McKenna (2006: 608) juga mengemukakan definisi yang relatif tidak sama yaitu mencakup berbagai aktivitas organisasi yang ditujukan bagi alokasi kompensasi dan tunjangan bagi pegawai sebagai imbalan atas usaha dan sumbangan yang dibuat untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu Berger (2008: 643) mendefinisikan kompensasi berdasarkan klasifikasinya, yang terdiri dari kompensasi tunai (*cash compensation*), kompensasi kotor (gross *compensation*), dan kompensasi bersih (*net compensation*). Kompensasi tunai adalah imbalan dalam bentuk gaji, bonus tunai, dan insentif jangka pendek. Kompensasi kotor adalah imbalan yang berbentuk biaya penggajian atas semua keuntungan pegawai.

Dari beberapa definisi di atas tampak bahwa pengertian kompensasi lebih luas daripada sekedar gaji atau upah, karena terdapat pula unsur penghargaan tidak langsung dan non-finansial ke dalam konsep balas jasa (*remuneration*) secara keseluruhan.

**2.1.4.2 Jenis-Jenis Kompensasi**

Mathis dan Jackson (2009:134) mengklasifikan kompensasi dalam ruang lingkup penghargaan total (*total rewards*), yang terdiri dari:

1. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi dasar dalam bantuk gaji dasar atau upah dasar yang dibayarkan perusahaan kepada karyawan atas jasanya, kompensasi dasar bersifat tetap tidak tergantung kinerjanya. Kompensasi variabel, merupakan kompensasi berdasarkan produktivitas atau kinerja karyawan dapat berupa bonus, insentif dan *stock option*.

1. Tunjangan (*benefit*)

Kompensasi yang diberikan bukan dalam bentuk uang, tetapi berupa manfaat yang dapat menjamin karyawan dalam bekerja. Tunjangan yang diberikan perusahaan berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa, ataupun program pensiunan.

1. Manajemen pengembangan talenta atau kinerja (*performance or talent management*)

Kompensasi dalam bentuk pengembangan talenta berupa pelatihan dan pengembangan, perencanaan kesempatan karir, program sukses perusahaan.

Teori yang digunakan dalam penelitian untuk variabel kompensasi adalah variabel seperti yang dirumuskan oleh Mondy yang terdiri dari dua dimensi yaitu yaitu finansial langsung yang meliputi indikator gaji, tunjangan jabatan, upah lebur, hak cuti dan jaminan kesehatan, serta finansial tidak langsung yang meliputi indikator tantangan pekerjaan, umpan balik, komunikasi dengan atasan, jenjang karir dan dukungan manajemen.

**2.1.4.3 Fungsi dan Tujuan Kompensasi**

Kompensasi memiliki sejumlah fungsi. Pertama, fungsi motivasi. Imbalan diberikan kepada pegawai agar memotivasi kinerjanya dan mendorong kesetiaan dan rasa memiliki (Luthans, 2008: 93).

Kedua, fungsi pengawasan. Semua imbalan memiliki potensi untuk mengontrol. Imbalan mengontrol perilaku ketika ditujukan pada individu yang menyelesaikan tugas tertentu atau bekerja di tingkat tertentu. Ketika orang melihat imbalan sebagai mengontrol perilakunya (yakin bertindak dengan cara untuk memperoleh imbalan), orang tersebut menganggap tindakannya berasal dari faktor-faktor diluar dirinya dan yang bersangkutan kehilangan rasa penentuan diri. Ketika kemungkinan imbalan tidak lagi berlaku, tidak ada yang mendorong dirinya untuk menggarap aktivitas, jadi kepentingannya akan berkurang (Schunk,Pintrich, & Meece, 2008: 261).

Ketiga, fungsi informasi. Imbalan juga menyampaikan informasi tentang keahlian atau kemampuan seseorang ketika dihubungkan dengan kinerja atau kemajuan, seperti ketika pimpinan memuji pegawai untuk mempelajari keahlian baru atau memperoleh pengetahuan baru, pengawas memberi pegawai kenaikan upah untuk bekerja di atas standar, dan orangtua membelikan anaknya mainan untuk membuat ruangan tetap bersih. Ketika orang memeroleh informasi kerja dari imbalan, orang tersebut merasakan efikasi dan mengalami penentuan diri. Motivasi intrinsik diperkuat bahkan ketika kemungkinan imbalan terhapus karena

orang menempatkan wadah kausalitas perilaku dalam dirinya (keinginan untuk belajar) (Schunk, Pintrich, & Meece, 2008: 261).

Fungsi-fungsi itu berlangsung untuk mencapai tujuan kompensasi yang menurut Moorhead & Griffin dalam McKenna, (2006: 608). adalah: menarik, memertahankan dan memotivasi pegawai yang berkualitas. Selain itu, tujuan kompensasi adalah menciptakan sistem imbalan yang sesuai bagi pegawai dan majikan. Hasil yang diinginkan adalah seorang pegawai yang terikat pada pekerjaannya dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik bagi pegawai (Ivancevich, 2007: 295).

**2.1.4.4 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Sistem pengupahan harus mampu mewujudkan pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya, dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor – faktor ini merupakan tantangan bagi setiap perusahaan untuk menentukan kebijakan pemberian kompensasi bagi karyawannya. Faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku
2. Tuntutan serikat pekerja
3. Produktivitas
4. Kebijaksanaan organisasi mengenai upah dan gaji
5. Peraturan perundang-undangan.

Sistem pemberian imbalan (kompensasi) adalah merupakan hal yang penting dalam perusahaan. Beberapa alasan mendasari pendapat ini antara lain karena :Seringkali imbalan adalah merupakan biaya dengan proporsi terbesar yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Bisa merupakan daya tarik untuk mendapatkan karyawan yang baik (bermutu). Bisa menjadi perangsang bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya Bisa menghindari munculnya ketidakpuasan kerja, atau dengan kata lain bisa meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Dalam menetapkan kebijaksanaan berkenaan dengan masalah pemberian imbalan (penggajian) ada beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan,baik yang bersifat internal perusahaan maupun yang sifatnya eksternal.

Faktor-faktor internal yang mempengaruhi kompensasi antara lain adalah :

1. Kemampuan perusahaan untuk membayar
2. Eksistensi dari Serikat Pekerja
3. Karakteristik Pekerja adalah baik sekali bilamana perusahaan bisa memberikan imbalan yang sesuai dengan prestasi yang ditunjukkan oleh masing-masing pekerja, pengalamannya atau tingkat pendidikannya
4. Karakteristik Pekerjaan, pemberian imbalanpun harus disesuaikan dengan berat / ringannya beban kerja ataupun tanggung jawab yang harus di pikul oleh pekerja, termasuk di sini kondisi tempat kerja ataupun besarnya resiko untuk mendapatkan kecelakaan kerja.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kompensasi antara lain adalah:

1. Keadaan pasar tenaga kerja

Kondisi tenaga kerja yang ada di pasar tenaga kerja seringkali punya pengaruh yang besar dalam menentukan besarnya imbalan / gaji yang akan diberikan. Hal ini berhubungan dengan prinsip "*supply*: *demand*", dimana imbalan akan tinggi bilamana tenaga kerja yang kita butuhkan termasuk tenaga kerja yang langka atau yang sulit di peroleh di pasar tenaga kerja. Sebaliknya, perusahaan bisa memberikan imbalan yang relatif rendah bilamana tenaga kerja yang dibutuhkan banyak terdapat di pasar tenaga kerja.

2. Biaya hidup

Besarnya imbalan pertu disesuaikan dengan biaya hidup. Hal ini menyebabkan besarnya imbalan, seringkali ditentukan berdasarkan daerah dimana perusahaan berada.

3. Peraturan pemerintah

Seperti diketahui Pemerintah, dalam hal ini Departemen Tenaga Kerja telah menetapkan adanya gaji/upah minimum yang disusun berdasarkan kebutuhan fisik minimum/kebutuhan hidup minimum.

**2.1.4.5 Indikator Dalam Variabel Kompensasi**

Kompensasi bertujuan untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis dan menjamin hak internal dan eksternal perusahaan secara adil. Mondy (2008:4) menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu bentuk imbalan yang diterima seseorang (pekerja) sebagai imbalan atas kerja mereka, yaitu dalam bentuk :

1. Finansial Langsung (*direct financial compensation*), bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk gaji, upah, komisi dan bonus.
2. Finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), seluruh imbalan yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Wujudnya berupa asuransi, bantuan untuk biaya pendidikan, hak cuti, liburan, ataupun hak pah lebur.
3. Non Finansial (*non financial compensation*) yaitu bentuk kompensasi yang merupakan imbalan kepuasan yang diterima oleh pekerja atas pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan fisik atau psikologis tempat orang itu bekerja.

**2.1.5 Komitmen**

Keberhasilan manajemen organisasi, salah satunya ditentukan oleh keberhasilan manajemen dalam menumbuhkan komitmen pegawai. Seberapa jauh komitmen pegawai terhadap organisasi akan sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi.

**2.1.5.1 Pengertian Komitmen**

Variasi definisi dan ukuran komitmen organisasi sangat luas. Sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthan, 2008:249).

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keangotaannya dalam organisasi. Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008 : 155) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajad dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

**2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen**

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan. Berikut ini adalah ketiga faktor tersebut.

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

David (dalam Sopiah, 2008:163) mengemukakan ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan. Berikut ini adalah keempat faktor tersebut.

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.

2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

**2.1.5.3 Indikator Dalam Variabel Komitmen**

Dikarenakan komitmen bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan untuk tiga model komponen yang diajukan oleh Meyer dan Allen (dalam Luthan, 2006:249). Ketiga dimensi tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

1. Komitmen *Afektif*

Komitmen Afektif merupakan keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Anggota menetap dalam suatu organisasi berdasarkan kesesuaian dengan pemikiran, tujuan, serta nilai organisasi. Komitmen ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi tempat anggota bekerja.

2. Komitmen *Kelanjutan*

Merupakan hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen anggota yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Pertimbangan ini didasarkan pada biaya yang akan ditanggung bila anggota keluar dari organisasi. Anggota memutuskan untuk menetap pada suatu organisasi karena menganggap sebagai suatu pemenuhan kebutuhan dan juga ada tidaknya peluang pekerjaan di luar organisasi. Anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi.

3. Komitmen *Normatif*

Merupakan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Keyakinan individu tentang tangung jawab moral terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal kepada organisasi tersebut. Sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik itu materi maupun non-materi, adalah adanya kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.

Berdasarkan uraian tersebut, maka teori untuk variabel komitmen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

* + 1. **Kinerja**

Kinerja pada dasarnya merupakan gambaran hasil kerja yang dicapai seseorang dalam jangka waktu tertentu untuk melaksanakan tugasnya sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang mencerminkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki, oleh karena itu kinerja pegawai akan mempengaruhi usaha pencapaian tujuan perusahaan.

**2.1.6.1 Pengertian Kinerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya, kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif, hubungan mereka dengan organisasi dan masih banyak lagi faktor lainnya. Organisasi atau perusahaan, kinerjanya lebih tergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja. Ada banyak cara untuk memikirkan tentang jenis kinerja yang dibutuhkan para tenaga kerja untuk suatu perusahaan agar dapat berhasil diantaranya dengan mempertimbangkan tiga elemen yaitu produktivitas, kualitas dan pelayanan.

Menurut Gomes (2003 : 142), kinerja adalah *Outcome* yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan dalam suatu periode waktu tertentu atau pada saat ini.

Menurut Mangkunegara (2005:67) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Selanjutnya Veithzal Rivai (2008:309) “kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ektrinsik pegawai. Faktor – faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem hukuman dan sebagainya. lebih lanjut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

1. Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
2. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan 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 team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team
4. Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi
5. Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai pengertian kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas maupun peranannya dalam suatu perusahaan.

* + - 1. **Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan menutut Veithzal rivai (2008:312-313) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat karyawan selama ini.

2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji, gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.

3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.

4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.

5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:

a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.

b. Promosi, kenaikan jabatan.

c. Training atau latihan.

6. Meningkatkan motivasi kerja.

7. Meningkatkan etos kerja.

8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.

10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan efektivitas.

* + - 1. **Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Gibson, (2008:123-124) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor dari variabel individu yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis. Faktor yang mempengaruhi kinerja yang kedua adalah faktor dari variabel psikologi yang terdiri dari persepsi, sikap,  kepribadian, motivasi, kepuasan kerja dan stres kerja. Sedangkan faktor yang ketiga yang mempengaruhi kinerja adalah faktor organisasi yang terdiri dari kepemimpinan, kompensasi, konflik, kekuasaan, struktur organnisasi, desain pekerjaan, desain organisasi, dan karir.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2005:21), yaitu :

a) Faktor personal (Individu), meliputi : Pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

b) Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader.*

c) Faktor *team*, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim.

d) Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

* + - 1. **Indikator Dalam Variabel Kinerja**

Indikator yang digunakan dalam variabel kinerja yaitu berdasarkan kinerja yang telah ditetapkan di Bank bjb sesuai dengan SK Direksi Nomor 140/SK/DIR-SDM/2014 yaitu :

1. Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan adalah jumlah pekerjaan yang dapat dilakukan atau diselesaikan oleh setiap karyawan didalam suatu periode yang telah ditentukan

1. Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan untuk menggunakan akal, fikiran, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehngga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

1. Kualitas Pekerjaan

Sedangkan kualitas pekerjaan berbicara mengenai kualitas kerja yang dapat dicapai oleh masing-masing karyawan berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

1. Kerjasama

Kerjasama adalah kesediaan dari setiap karyawan untuk bekerjasama atau berkorporasi dengan orang lain atau sesama anggota organisasi baik dengan rekan kerja lintas divisi, bawahan, maupun dengan pimpinan perusahaan.

1. Tanggung Jawab

Tanggung Jawab adalah kesadaran pegawai akan tingkah laku atau perbuatannya yang di sengaja maupun yang tidak di sengaja dan juga merupakan perwujudan kesadaran akan kewajiban.

1. Disiplin

Disiplin adalah sebagi suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

1. Pemanfaatan Waktu Kerja

Dengan adanya pemanfaatan waktu kerja diharapkan dapat meningkatkan produktvitas dalam bekerja sehingga tujuan dari perusahaan tercapai.

**2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis dan jurnal-jurnal melalui internet, dapat dilihat pada Tabel 2.2 berikut:

**Tabel 2.2**

**Penelitian-Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Peneliti, Tahun, Judul** | **Hasil Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| 1  2  3  4 | Faozi Mohamad, 2014, Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi, Budaya Kerja, Motivasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja  Wibowo Kabul, 2010, Pengaruh Kompensasi, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tetap Perusahaan Daerah Perkebunan Kebun Gunung Pasang Jember.    Hidayat SA, 2012, Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi (Studi kasus pada PT bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja)  Herlina Rahmawati, 2006,  Analisa pengaruh deskripsi jabatan, sistem kompensasi, promosi jabatan, dan komitmen organisasi terhadap efektivitas kerja karyawan pada BPR  se Surakarta | Menggunakan analisis jalur atau *path analysis* diperoleh bahwa variabel komitmen organisasi, kompensasi, budaya kerja, motivasi dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.  Menggunakan analisa regresi berganda diperoleh bahwa variabel kompensasi, budaya kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan  Menggunakan analisa regresi berganda diperoleh bahwa variabel kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi  Dengan menggunakan methode regresi ordinary least squares menunjukkan bahwa variabel deskripsi jabatan, sistem kompensasi, promosi jabatan, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja | * Budaya kerja dan kompensasi sebagai variabel independen * Kompensasi dan budaya kerja sebagai variabel independen * Kinerja sebagai variabel dependen * Kompensasi sebagai variabel independen * Sistem kompensasi sebagai variabel independen | * Variabel independen berbeda yaitu motivasi dan iklim organisasi dan komitmen organisasi * Variabel dependen yaitu kepuasaan kerja * Variabel independen kedua berbeda yaitu lingkungan kerja * Komitmen sebagai variabel dependen * Analisa pengaruh deskripsi jabatan, promosi jabatan, dan komitmen sebagai variabel independen * Efektivitas kerja sebagai variabel dependen |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Peneliti, Tahun, Judul** | **Hasil Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| 5  7  8  9 | Zubair, 2015,  Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Kayawan Kantor Pusat Operasional PT Bank Aceh  Ali Ketabi, Pouya Tahmasebi, 2015,  *Effect of four dimensions of compensation sistem on staffs’ Organizational commitment at district 2 of Iranian Gas Transmission Co. (case study: Pataveh & Dorahan Compressor Gas Stations*)  Rajab Nurati, 2010, Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kemampuan, Komitmen dan Kinerja Pegawai PNS Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur II Lembaga Administrasi Negara.  Rashid Abdul Zabid, 2002, *The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance* | Menggunakan analisis jalur atau *path analysis* menunjukkan bahwa budaya organisasi kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan.  Menggunakan test regresi yang menunjukkan adanya pengaruh antara kompensasi terhadap komitmen  Dengan metode analisis jalur terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kemampuan, komitmen dan kinerja pegawai.  Dengan metode jalur terdapat pengaruh budaya perusahan dan komitmen terhadap kinerja | * Sistem kompensasi sebagai variabel independen * Sistem kompensasi sebagai variabel independen * Kinerja karyawan sebagai variabel dependen * Sistem kompensasi sebagai variabel independen * Budaya kerja sebagai variabel independen * Kinerja sebagai variabel dependen * Komitmen sebagai variabel intervening * Kinerja sebagai variabel dependen | * Budaya Organisasai dan Komitmen sebagai variabel independen * Kepuasan kerja sebagai variabel intervening * Komitmen sebagai variabel dependen * Menggunakan kemampuan dan komitmen sebagai variabel dependen * Budaya perusahaan sebagai variabel independen |
| **No** | **Peneliti, Tahun, Judul** | **Hasil Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| 10  11  12  13 | Susanto, Heri. 2010, Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kab Kebumen.  Rahayu, Panti Kurniasih, 2010, Pengaruh Budaya Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Mahkamah Konstitusi.  Dharmawan, 2011, Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar.  Ojo, Olu. 2009  *Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance in Nigerian Banking.* | Menggunakan analisis Partial Least Square (PLS) diperoleh bahwa budaya kerja dan motivasi berpengarh terhadap kinerja karyawan  Dengan metode jalur terdapat pengaruh budaya kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja  Berdasarkan hasil analisis jalur terbukti bahwa kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap disiplin dan kinerja karyawan.  Berdasarkan hasil analisis jalur terbukti bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | * Budaya kerja sebagai variabel independen * Kinerja sebagai variabel dependen * Budaya kerja sebagai variabel independen * Kinerja sebagai variabel dependen. * Kompensasi sebagai variabel independen * Kinerja sebagai variabel dependen * Budaya perusahaan sebagai variabel independen * Kinerja sebagai variabel dependen | * Kepemimnan sebagai variabel dependen * Motivasi sebagai variabel intervening * Kepemimpinan sebagai variabel dependen * Lingkungan kerja non fisik sebagai variabel independen * Disiplin sebagai variabel intervening   Hanya menggunakan satu variabel independen |

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Tujuan perusahaan akan mudah dicapai jika semua komponen organisasi menampilkan kinerja yang optimal. Salah satu yang menentukan pencapaian tujuan dari perusahaan yaitu seberapa jauh komitmen pegawai terhadap perusahaannya. Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain budaya kerja dan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap pegawainya.

**2.2.1 Hubungan Budaya Kerja Dengan Kompensasi**

Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang maknakerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual. Kalau dalam suatu perusahaan maka tujuannya tercermin dalam nuansa mencapai profit yang maksimum. Sementara dari sisi individu adalah mencapai kinerja maksimum untuk meraih kepuasan (*utility*) yang maksimum. Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi termasuk para anggotanya memiliki impian atau cita-cita. Setiap anggota memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana di dalamnya terdapat budaya kerja. Seperti dalam suatu perusahaan, cita-cita (visi) sebagai identitas organisasi misalnya menjadikan dirinya sebagai bisnis terkemuka dengan ciri-ciri berdaya inovasi tinggi, pionir dalam bidangnya, penggunaan teknologi dan sumber daya manusia tangguh, mampu beradaptasi pada lingkungan global termasuk berperan di dalam peningkatan kesejahteraan lingkungan.

Untuk mencapai itu maka, posisi SDM karyawan menjadi sangat penting karena karyawan adalah pemeran utama dan bukan yang lain. Karena itu, dalam bekerja maka setiap karyawan hendaknya memiliki cita-cita yang berupa kehendak mengenai sesuatu yang ingin dituju dan dicapai. Sebagai tujuan antara misalnya dapat berbentuk keinginan untuk memperoleh status sosial, pengembangan karir, dan memperoleh kompensasi. Salah satu yang menyebabkan budaya kerja menjadi lemah karena kompensasi yang tidak mencukupi (Darodjat, 2015:67).

Menurut penelitian yang dilakukan Faozi (2014:7 ), bahwa budaya kerja erat kaitannya atau mempunyai hubungan dengan kompensasi. Kompensasi diharapkan dapat menciptakan budaya kerja yang kondusif, dapat memikat calon karyawan yang berkompentensi, dan kompetitif, yang pada gilirannya tujuan organisasi seperti meningkatkan pertumbuhan, *survival*, dan inovasi akan dapat tercapai. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karyawan mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, kinerja, budaya kerja dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara drastis (Robbins, 2006:146).

**2.2.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Komitmen**

Komitmen adalah sikap kesediaan diri untuk memegang teguh visi, misi serta kemauan untuk mengerahkan seluruh usaha dalam melaksanakan tugas. Komitmen karyawan tidak akan tumbuh dengan sendirinya, ada hubungan signifikan antara budaya kerja dengan komitmen karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan, yang mana keadaan ini akan menguntungkan sebuah organisasi (Robbins, 2006:284).

Pada prinsipnya fungsi budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumber daya manusia atau menanamkan nilai-nilai tertentu yang melandasi atau mempengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen untuk membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing. Sehingga dengan adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat merefleksikan nilai-nilai tertentu.

Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik. Budaya kerja akan memberikan kultur, corak, dan nuansa kerja pada suatu unit kerja, dan sekaligus menjadi pedoman, acuan, dan pengikat kebersamaan seluruh karyawan dalam unit organisasi. Budaya kerja dan komitmen sangat penting bagi karyawan pada suatu perusahaan, maka dari itu karyawan perlu diatur dan diperhatikan keberadaannya sehingga dapat didayagunakan dengan optimal dan pada akhirnya mereka akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan kepuasan serta yang terpenting bagi perusahaan kinerja yang meningkat dari karyawan untuk perusahaan (Darodjat, 2015:37).

**2.2.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen**

Saat ini bagi perusahaan yang ingin tetap bersaing dengan para pesaingya, komitmen karyawan merupakan hal yang penting yang menjadi perhatian agar karyawan berkualitas yang mereka miliki tetap akan berjuang bersama untuk mencapai tujuan perusahaan. Terdapat banyak aspek yang dapat mempengaruhi komitmen para karyawan tersebut, salah satunya adalah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan yang berkomitmen melakukan pekerjaan lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak berkomitmen dan organisasi dengan karyawan yang berkomitmen lebih baik secara finansial daripada organisasi yang tidak berkomitmen.

Terdapat banyak jenis penghargaan yang dapat menyebabkan kinerja dan loyalitas yang tinggi. Salah satu yang mendapat perhatian makin besar adalah penghargaan terhadap kenyataan bahwa banyak karyawan yang memiliki tanggung jawab atas pekerjaan dan keluarga, dan ketika organisasi membantu mereka menangani kewajiban tersebut, loyalitas pun meningkat (Luthans, 2008).

Saydam (2006:420) menyatakan bahwa yang menyebabkan rendahnya loyalitas salah satunya yaitu karena tingkat kompensasi yang tidak memadai. Dengan adanya kompensasi yang sesuai membuat karyawan menjadi semangat untuk bekerja, dan berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya diatas target organisasi, demi memperoleh kompensasi yang diberikan. Dengan demikian komitmen organisasional menjadi semakin tinggi, karyawan pun menjadi mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi karena adanya dorongan kompensasi yang diberikan oleh organisasi dengan harapan peningkatan kinerja karyawan dapat tercapai.

Seperti yang diungkapkan oleh Hidayat (2012:104) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Sehingga semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka akan semakin meningkat komitmen organisasinya.

**2.2.4 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Triguno (2006:3) menyatakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Suatu organisasi memiliki budaya kerja yang kuat, maka pegawai akan cenderung mengikuti arah yang telah ditentukan. Budaya kerja yang lemah cenderung mengakibatkan pegawai tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga pegawai memilih berjalan sendiri-sendiri dan akan berakibat ke lembaga organisasinya menjadi tidak tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu supaya terciptanya sebuah lembaga organisasi, budaya kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja.

Pernyataan tersebut didukung pula oleh penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2010:34) dan Rahayu (2010:105), menemukan budaya kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi budaya kerja yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik dan sebaliknya semakin rendah budaya kerja maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

**2.2.5 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan dan setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan agar dapat dimanfaatkan seefektif mungkin, diperlukan cara untuk dapat menggerakan agar manusia atau para karyawan mau bekerja dan menggunakan *skill* atau kemampuan yang dimilikinya secara maksimal.

Tujuan tersebut dapat tercapai jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang baik dan memiliki kinerja yang tinggi. Namun kinerja karyawan didalam suatu organisasi tidak selalu mengalami peningkatan, terkadang kinerja karyawan mengalami penurunan. Terciptanya kinerja pegawai yang tinggi sangatlah tidak mudah dikarenakan kinerja karyawan dapat timbul apabila organisasi mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal sehingga karyawan dapat memberikan konstribusi yang positif bagi perusahaan. Salah satu upaya yang dapat ditempuh perusahaan untuk dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah pemberian kompensasi karena kepuasan kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja (Handoko, 2008).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2010:91) dan menemukan kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan akan kompensasi yang diterima oleh karyawan maka akan semakin membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik dalam bekerja dan sebaliknya semakin rendah kompensasi maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

**2.2.6 Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Pegawai**

Komitmen organisasi merupakan identifikasi rasa, keterlibatan dan loyalitas yang ditampakkan oleh pegawai terhadap organisasi yang menjadi tempatnya untuk mengabdi dan bekerja. Komitmen organisasi pegawai ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan dan menjadi bagian penting dari anggota organisasi demi tercapinya tujuan organisasi. Komitmen organisasi pegawai yang kuat akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai (Darodjat, 2015:232).

Komitmen organisasi juga tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja. Luthans (2008:148) menyatakan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan sungguh-sungguh berusaha dan bekerja keras demi kepentingan organisasi serta demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen akan berperilaku berbeda di tempat kerja dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen. Dengan demikian, seorang karyawan yang bekerja serta berusaha bersungguh-sungguh dengan mendaya gunakan tenaga, waktu, serta pikiran tentu akan berprestasi daripada karyawan yang bekerja tanpa komitmen.

Carsten dan Spector dalam Sopiah (2008:179) mengatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan berdampak pada karyawan, dimana karyawan akan tetap tinggal dalam organisasi dan akan selalu meningkatkan kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Zubair (2015:36) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi komitmen organisasinya maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dalam penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang paradigma penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.3**

**Paradigma Penelitian**

**2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, dengan didukung oleh beberapa teori yang relevan dari para ahli maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh budaya kerja terhadap komitmen
2. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap komitmen
3. Terdapat pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap komitmen secara simultan
4. Terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai
5. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai
6. Terdapat pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai
7. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai