

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

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

Budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2014:256) adalah sebuah sistem dengan makna yang dipahami bersama dan dianut oleh anggotanya sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014:62) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem yang dipahami, dianut, dan dipegang oleh satu kelompok sehingga dapat membedakan dengan organisasi lain yang berada dalam lingkungan yang beragam.

##### **2.1.1.1 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2014:262) terdapat lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

1. Budaya berperan sebagai penentu batas-batas.
2. Budaya memuat suatu rasa identitas anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.

4. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial.
5. Budaya bertindak sebagai mekanisme *sense making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

#### **2.1.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2014 : 256) ada tujuh karakteristik primer suatu budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko.  
Sejauh mana karyawan di dorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci.  
Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi Hasil.  
Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
4. Orientasi terhadap OrangTim.  
Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi Tim.  
Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan  
Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

## 7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Menurut Luthans (2011:72), karakteristik budaya organisasi terbagi menjadi 6, yaitu :

### 1. Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi

Peraturan yang ada harus dipatuhi dan dapat dijadikan pedoman oleh para anggota organisasi.

### 2. Norma-norma

Aturan tidak tertulis yang harus dipatuhi dan menentukan bagaimana cara bekerja.

### 3. Nilai-nilai yang dominan

Keyakinan terhadap hal-hal yang diharapkan oleh anggota organisasi.

### 4. Filosofi

Kebijaksanaan organisasi, cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan..

### 5. Aturan-aturan

Petunjuk untuk melakukan tugas dalam organisasi.

### 6. Iklim organisasi

Lingkungan dalam organisasi, perilaku hubungan antar anggota, hubungan organisasi dengan pihak luar

## **2.1.2 Kompensasi**

Menurut Eddy (2009:207), kompensasi adalah imbalan yang diberikan kepada individu sebagai balas jasa atas kesediaan mereka untuk melakukan berbagai pekerjaan dan tugas organisasi. Kompensasi yang baik dapat menarik karyawan yang memiliki kualifikasi yang baik, menjadikan karyawan loyal, puas dengan pekerjaannya, dan menginspirasi mereka untuk lebih berprestasi. Menurut Hasibuan (2012:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

### **2.1.2.1 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2012:127) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
2. Kemampuan dan ketersediaan karyawan.
3. Serikat buruh/organisasi karyawan.
4. Produktivitas kerja karyawan.
5. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya.
6. Biaya hidup
7. Posisi jabatan karyawan.
8. Pendidikan dan pengalaman karyawan.
9. Kondisi perekonomian nasional.
10. Jenis dan sifat pekerjaan.

### 2.1.2.2 Komponen Kompensasi

Menurut Rivai dan Sagala (2010:744-746), komponen yang terdapat dalam kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

3. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (pay for performance plan).

4. Kompensasi Tidak Langsung (Fringe Benefit)

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

Menurut Hasibuan (2012:118), kompensasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Kompensasi Langsung

Imbalan/balas jasa yang diberikan yang wajib diberikan perusahaan. Kompensasi ini terdiri dari gaji, upah, dan upah insentif.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kesejahteraan karyawan, kompensasi ini terdiri dari tunjangan hari raya, uang pensiun, dll.

### **2.1.3 Komitmen**

Komitmen menurut L.Mathis dan Jackson (dalam Sopiah,2008:155) komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Sedangkan menurut Lincoln (dalam Sopiah,2008:155) komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Menurut Luhtans (2011:147) bahwa komitmen sering didefinisikan sebagai keinginan yang kuat karyawan untuk tetap berada pada sebuah organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan

bahwa komitmen adalah keinginan yang kuat dari karyawan untuk tetap tinggal dalam sebuah organisasi dengan menerima tujuan-tujuan organisasi.

### **2.1.3.1 Peningkatan Komitmen**

Menurut Luthas (2011:148-149), terdapat lima cara untuk meningkatkan komitmen organisasi, yaitu :

1. Berkomitmen pada nilai-nilai pendahulu

Merekrut manajer yang tepat dan sejalan dengan nilai-nilai dari pendahulu.

2. Perjelas dan komunikasikan misi

Perjelas misi dan ideologi, menggunakan perekrutan berbasis nilai, orientasi dan pelatihan mengenai misi organisasi, serta membangun tradisi.

3. Jaminan keadilan organisasi

Memiliki prosedur keluhan yang komprehensif dan menyediakan untuk komunikasi dua arah.

4. Ciptakan rasa komunitas

Membangun komunitas nilai berdasarkan homogenitas, menekankan rasa gotong royong, serta kerja sama tim.

5. Mendukung pengembangan karyawan

Berkomitmen untuk mengaktualisasi, memberikan tantangan untuk karyawan pada tahun pertama, memperkaya dan memberdayakan karyawan, menyediakan kegiatan pengembangan karyawan, memberikan keamanan bagi karyawan tanpa jaminan.

### 2.1.3.2 Konsekuensi Komitmen

Menurut Luthans (2011:148) terdapat konsekuensi/hasil dari komitmen, yaitu :

1. Meningkatkan Kinerja

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, maka mereka akan memberikan hasil yang terbaik untuk organisasi. Mereka akan berusaha untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.

2. Menurunnya tingkat *TurnOver*

Turnover adalah tingkat pertukaran atau pergantian, yang dalam konteks ini adalah pertukaran tenaga kerja atau karyawan. Tingkat turnover dapat diakibatkan oleh komitmen organisasional. Hubungan antara turnover dan komitmen organisasional adalah hubungan yang negatif. Apabila komitmen seseorang kepada organisasi tergolong tinggi, maka keinginannya untuk mengundurkan diri atau meninggalkan organisasi akan rendah, begitu pula sebaliknya

3. Menurunnya tingkat absensi

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan sikap negatif terhadap ketidakhadiran. Mereka cenderung akan sering mengusahakan untuk hadir di tempat kerja.

### 2.1.3.3 Indikator Komitmen

Komitmen organisasi dalam penelitian ini mengacu pada item-item yang mewakili komponen-komponen komitmen organisasi dan teori yang dikemukakan oleh Mayer Allen & Smith (Luthans, 2011:148) terbagi menjadi tiga, yaitu :



1. *Affective Commitment*

Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.

2. *Continuance Commitment*

Komitmen kontinuuance berkaitan berdasarkan pada kerugian karyawan jika meninggalkan organisasi. Hal ini terjadi karena dapat kehilangan untuk promosi dan keuntungan-keuntungan lainnya yang diterima ketika berada dalam organisasi.

3. *Normative Commitment*

Timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

#### **2.1.4 Kinerja**

Menurut Hasibuan (2012:25) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Menurut Widodo dan Sukoco (2016:105) kinerja karyawan merupakan serangkaian kegiatan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan tersebut sehingga mencapai tujuan perusahaan dalam periode waktu yang telah ditentukan. Menurut Eddy (2009:204), bahwa evaluasi kerja adalah evaluasi atas prestasi kerja karyawan dengan membandingkan antara hasil nyata dengan keluaran yang diharapkan.

#### **2.1.4.1 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai dan Sagala dalam Widodo dan Sukoco (2016:107), terdapat pokok tujuan dari penilaian kinerja, yaitu :

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Menurut Marwansyah dalam Widodo dan Sukoco (2016:107), secara lebih spesifik kegunaan sistem penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk :
  - a. Mempromosikan pekerja yang berprestasi
  - b. Menindak pekerja yang kurang atau tidak berprestasi
  - c. Melatih, memutasikan, atau mendisiplinkan pekerja
  - d. Memberikan atau menunda kenaikan imbalan/jasa
2. Sebagai kriteria untuk melaksanakan validasi tes atau menguji keabsahan sebuah alat tes.
3. Memberikan umpan balik kepada para karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karir.

4. Dapat membantu penentuan tujuan program pelatihan
5. Dapat membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi.

#### **2.1.4.2 Indikator Kinerja**

Menurut Dessler (2008:187), terdapat enam kriteria yang digunakan sebagai dasar menilai kinerja, yaitu :

1. Prestasi Pekerjaan  
Ketelitian, akurasi, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas Pekerjaan  
Volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan Yang Diperlukan  
Membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan  
Kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan tepat waktu.
5. Komunikasi  
Hubungan antar karyawan maupun pimpinan, media komunikasi.

Menurut Mangkunegara (2014:18) terdapat aspek standar pekerjaan terdiri dari kuantitatif dan kualitatif, yaitu :

1. Aspek Kuantitatif meliputi :
  - a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
  - b. Waktu yang digunakan atau lainnya melaksanakan pekerjaan
  - c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
  - d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

2. Aspek Kualitatif meliputi :
  - a. Ketepatan kerja dan kualitas kerja
  - b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
  - c. Kemampuan dalam menganalisa data atau informasi, kemampuan, atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan
  - d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan konsumen).

### **2.1.5 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Komitmen**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Messner (2012) ditemukan bahwa budaya organisasi ini memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan dalam sebuah organisasi. Hal ini pun sejalan dengan Robbins dan Judge (2014:262) bahwa dengan adanya budaya organisasi maka akan menciptakan sebuah komitmen dari karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **2.1.6 Hubungan antara Kompensasi dan Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian Lukman dan Adolfina (2015) yang dilakukan pada salah satu perbankan yang ada di Indonesia menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini pun sejalan dengan penelitian yang dilakukan di perbankan Sajangbati (2015) bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Yamali (2018) menunjukkan hasil yang sama bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Afrita et.al (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kompensasi dan kinerja.

### **2.1.7 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian Afnita *et.al* (2014) bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan adalah budaya organisasi. Kemudian menurut Yamali (2018) dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Fitriana dan Adi (2017) menyatakan bahwa faktor yang dominan mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi.

### **2.1.8 Hubungan antara Kompensasi dan Komitmen**

Berdasarkan hasil penelitian Lukman dan Adolfina (2015) menyatakan bahwa kompensasi secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen. Kemudian menurut Pratama *et.al* (2016) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap komitmen. Arta dan Surya (2017) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap komitmen.

### **2.1.9 Hubungan antara Komitmen dan Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian Sapitri (2016) bahwa komitmen organisasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Lukman dan Adolfina (2015) menyatakan bahwa komitmen memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Kemudian menurut Fauzi *et.al* (2016) bahwa komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Menurut Luthans (2011:148) hasil dari komitmen yang tinggi adalah kinerja yang tinggi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

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

<b>Nama</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Persamaan</b>
Afnita <i>et.al</i> (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat	Budaya Organisasi (X1), Kompensasi (X2), Kinerja (Y)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Kompensasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi ekstrinsik tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak terdapat variabel komitmen</li> <li>2. Menggunakan regresi linier berganda</li> <li>3. Objek penelitian yaitu pada kantor pusat BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel budaya organisasi dan kompensasi, serta variabel kinerja</li> </ol>

Abadiyah dan Purwanto (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya	Budaya Organisasi (X1), Kompensasi (X2), Kepuasan Kerja (Y), Kinerja (Z)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja</li> <li>2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja</li> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja</li> <li>4. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja</li> <li>5. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak terdapat variabel kepuasan kerja</li> <li>2. Objek Penelitian pada pegawai Bank di Surabaya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan Metode SEM</li> <li>2. Terdapat variabel intervening</li> <li>3. Menggunakan variabel Budaya Organisasi dan Kompensasi sebagai variabel independen dan Kinerja sebagai variabel dependen</li> </ol>
Lukman dan Adolfina (2015)	Analisis Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kompensasi Terhadap Kinerja	Lingkungan kerja (X1), Komitmen Organisasional (X2), Kompensasi (X3), dan Kinerja (Y)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan kerja, komitmen organisasional, serta kompensasi berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak terdapat variabel lingkungan kerja</li> <li>2. Menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda</li> <li>3. Objek Penelitian pada PT. Bank SULUT Manado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat variabel komitmen dan kompensasi serta kinerja sebagai variabel dependen.</li> </ol>

	Karyawan pada PT. Bank SULUT Manado		khususnya kinerja karyawan Bank SULUT. 2. Komitmen Organisasional merupakan variabel yang paling dominan		
Zainuddin dan Nugroho (2016)	Manajemen Kompensasi Karyawan di PT BNI 46 Sudirman Jakarta	Kompensasi (Y)	1. Terdapat perbedaan kompensasi antara teller dan marketing	1. Hanya meneliti mengenai kompensasi yang ada di PT BNI 46 2. Objek penelitian pada BNI 46 Sudirman Jakarta 3. Metode penelitian menggunakan <i>independent samples t-test</i> .	1. Terdapat variabel kompensasi sebagai variabel independen.
Sajangbati (2016)	Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT	Kompensasi (X1), Pengembangan Karir (X2), Motivasi (X3), dan Kinerja Karyawan (Y)	1. Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Motivasi secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja	1. Tidak terdapat variabel pengembangan karir dan motivasi 2. Menggunakan analisis regresi berganda	1. Menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan kompensasi sebagai variabel independen



	Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Manado		Karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Manado	3. Objek penelitian pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Manado	
Messner (2012)	<i>Effect of Organizational Culture on Employee Commitment in the Indian IT Sourcing Industry</i>	Budaya Organisasi (X), Komitmen Karyawan (Y)	1. Terdapat hubungan yang kuat (berpengaruh signifikan) antara budaya organisasi dan kinerja karyawan	1. Menggunakan variabel independen yaitu budaya organisasi 2. Metode yang digunakan yaitu SEM	1. Tidak terdapat variabel independen kompensasi dan variabel dependen kinerja 2. Objek penelitian yaitu pada industri IT di India.
Yamali (2018)	<i>Effect of Compensation, Competencies, and Organizational Culture on Organizational Commitment it Implications on Expert Performance of Construction</i>	Kompensasi (X1), Kompetensi (X2), Budaya Organisasi (X3), Komitmen Organisasi (Y)	1. Kompensasi, Kompetensi, dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif secara simultan terhadap Komitmen 2. Kompensasi dan Budaya Organisasi berpengaruh	1. Menggunakan variabel independen yaitu kompensasi dan budaya organisasi 2. Metode analisis yang digunakan adalah SEM	1. Tidak terdapat variabel independen kompetensi dan variabel dependen kinerja karyawan 2. Objek penelitian yaitu pada perusahaan jasa Konstruksi di Jambi.

	<i>Services Company in Jambi</i>		signifikan positif secara parsial terhadap Komitmen 3. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen		
Fitriana dan Adi (2017)	<i>Dominant Effect Between Compensation, Leadership, and Organizational Culture on Employee Performance Improvement</i>	Budaya Organisasi (X1), Kompensasi (X2), Leadership (X3), Kinerja (Y)	1. Budaya organisasi merupakan faktor paling dominan terhadap kinerja karyawan. 2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja	1. Menggunakan variabel independen budaya organisasi dan kompensasi. 2. Menggunakan variabel independen kinerja.	1. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda 2. Objek penelitian yaitu pada departemen yang ada di kota Malang. 3. Tidak terdapat variabel komitmen
Muhammad Fauzi, Moch Mukeri Warso, dan	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan	Budaya Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (X2),	1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan	1. Menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel	1. Tidak terdapat variabel kepuasan kerja. 2. Objek penelitian

Andi Tri Haryono (2016)	Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)	Komitmen (Y), Kinerja (Z)	<p>signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p>2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi</p> <p>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>5. Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>dependen.</p> <p>2. Menggunakan kinerja sebagai variabel independen</p> <p>3. Menggunakan komitmen sebagai variabel intervening</p>	yaitu pada karyawan PT Toys Games Indonesia Semarang.
Chaterina	Analisis	Budaya	1. Budaya	1. Menggunakan	1. Tidak terdapat

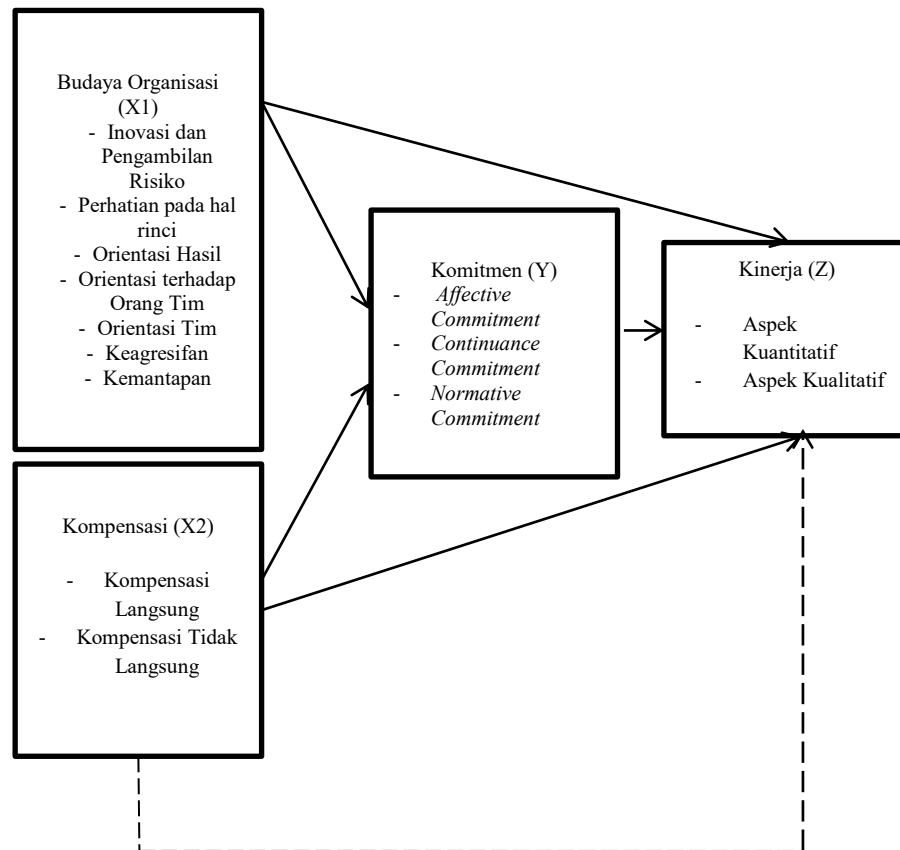
<p>Meliana Taurisa dan Intan Ratnawati (2012)</p>	<p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)</p>	<p>Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), Komitmen (Y), dan Kinerja (Z)</p>	<p>Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>5. Komitmen</p>	<p>variabel budaya organisasi sebagai variabel dependen.</p> <p>2. Menggunakan kinerja sebagai variabel independen</p> <p>3. Menggunakan komitmen sebagai variabel intervening</p>	<p>variabel kepuasan kerja.</p> <p>2. Objek penelitian yaitu pada karyawan PT Sidomuncul Kaligawe Semarang.</p>
---	--	--	--	--	---

			organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan		
Ranty Sapitri (2016)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Listrik Negara Area Pekanbaru	Komitmen Organisasi (X) Kinerja Karyawan (Y)	1. Komitmen organisasi yang terdiri dari <i>affective commitment</i> , <i>contiuanace commitment</i> , <i>normative commitment</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Menggunakan yang sama yaitu Variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan	1. Tidak terdapat variabel kompensasi dan budaya organisasi 2. Menggunakan regresi sebagai analisis data
Ervanda Wildan Pratama, M. Al Musadieg, Yuniadi Mayowan	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan KSP Sumber	Kompensasi (X1) Kepuasan Kerja (X2) Komitmen Organisasional (Y)	1. Secara parsial kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen. 2. Kompensasi berpengaruh signifikan positif	1. Terdapat variabel yang sama yaitu kompensasi dan komitmen organisasional	1. Tidak terdapat variabel kepuasan kerja 2. Menggunakan regresi berganda sebagai analisis data

	Dana Mandiri Gresik)		terhadap komitmen organisasional 3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional		
--	----------------------	--	---	--	--

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian berdasarkan kerangka pemikiran pada gambar 2.1, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja di BNI Kantor Cabang Peguruan Tinggi Bandung
- H2 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja di BNI Kantor Cabang Peguruan Tinggi Bandung
- H3 : Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja di BNI Kantor Cabang Peguruan Tinggi Bandung

- H4 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen di BNI Kantor Cabang Peguruan Tinggi Bandung
- H5 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen di BNI Kantor Cabang Peguruan Tinggi Bandung
- H6 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja di BNI Kantor Cabang Peguruan Tinggi Bandung melalui komitmen
- H7 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja di BNI Kantor Cabang Peguruan Tinggi Bandung melalui komitmen
- H8 : Budaya Organisasi, Kompensasi dan Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja di BNI Kantor Cabang Peguruan Tinggi Bandung