

**ANALISIS PENGARUH
BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
SEKTOR USAHA RUMAH MAKAN**

(Studi Pada Karyawan Rumah Makan Geole)



SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada program sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :
HAFIZH FARISY
1201011012029**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2014**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Hafizh Farisy
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120029
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA SEKTOR USAHA RUMAH MAKAN** (Studi pada Karyawan Rumah Makan Geole)
Dosen Pembimbing : Drs. H. Mudji Rahardjo, SU

Semarang, 17 Juni 2014

Dosen Pembimbing,

(Drs. H. Mudji Rahardjo, SU)
NIP. 19521207 197803 1 001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Hafizh Farisy

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120019

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,
MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
SEKTOR USAHA RUMAH MAKAN (Studi pada
karyawan rumah makan Geole)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada 27 Juni 2014.

Dosen Penguji :

1. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)

2. Eisha Lataruva, SE., MM (.....)

3. Ismi Darmastuti, SE., M.Si (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Hafizh Farisy, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Usaha Rumah Makan (Studi Pada Karyawan Rumah Makan Geole)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulisan lain, yang saya akui seolah-olah sebagian tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 13 Juni 2014

Yang membuat pernyataan,

(Hafizh Farisy)

NIM:12010110120029

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Barangsiapa bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhannya itu adalah untuk dirinya sendiri”

(QS Al-Ankabut [29]: 6)

“Sesuatu mungkin mendatangi mereka yang mau menunggu, namun hanya didapatkan oleh mereka yang bersemangat mengejarnya”

(Abraham Lincoln)

“Melalui kesabaran, seseorang dapat meraih lebih dari pada melalui kekuatan yang dimilikinya”

(Edmund Burke)

Sebuah persembahan bagi kedua orang tuaku tercinta

“Bapak Sapari dan Ibu Suci Nur Hayati”

Atas doa dan dukungan yang engkau curahkan selama ini

ABSTRACT

The management of a restaurant not only promote an interest display of food and service, but also requires the management of human resources is appropriate. This study aims to explain how the variables influence of organizational culture, motivation, and organizational commitment to the employee performance on Geole restaurant employee who has 2 branches in Semarang well as to determine which variables are the dominant influence of the three variables of organizational culture, motivation and organizational commitment to performance of employees in the employee Geole Semarang.

The data in this study were collected through a questionnaire distributed to 32 employees at the restaurant Geole Semarang. The technique of testing data used in this study include the instrument test (reliability test, validity test), the classical assumption test (normality test, heteroscedasticity, linearity test), multiple linear regression analysis, T-Tests, F Test and Coefficient of Determination Test (R^2) with SPSS 17.0.

The results of this study indicate that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, motivation and a significant positive effect on employee performance and organizational commitment in a positive and significant influence on employee performance. Variable organizational culture, motivation and organizational commitment regression coefficient is positive (+) indicates a unidirectional relationship, in other words, organizational culture, motivation and organizational commitment will improve the performance of employees at the Geole restaurant. Correlation or relationship between organizational culture, motivation and organizational commitment to employee performance in Geole restaurant is very strong at ($r = 0.862$) and the coefficient of determination or R-square is a figure of 0.743.

Keywords: organizational culture, motivation, organizational commitment, employee performance

ABSTRAK

Pengelolaan suatu rumah makan di samping mengedepankan tampilan makanan yang menarik dan pelayanan, tetapi juga membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Rumah Makan Geole yang memiliki 2 cabang di Semarang Serta untuk mengetahui variabel manakah yang berpengaruh secara dominan diantara tiga variabel budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada karyawan rumah makan Geole Semarang.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner pada 32 karyawan di rumah makan Geole Semarang. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji instrumen (uji reliabilitas, uji validitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji linearitas), analisis regresi linear berganda, Uji T-test, Uji F serta Uji Koefisien Determinasi (R²) dengan aplikasi SPSS 17.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional koefisien regresi bertanda positif (+) menandakan hubungan yang searah, dengan kata lain budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja karyawan pada rumah makan Geole. Korelasi atau hubungan antara budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional dengan Kinerja Karyawan rumah makan Geole adalah sangat kuat sebesar ($r = 0,862$) dan koefisien determinasi atau angka R square adalah sebesar 0,743.

Kata kunci : budaya organisasi, motivasi, komitmen organisasional, kinerja karyawan

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia dan nikmat-Nya sehingga penyusunan skripsi yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan rumah makan Geole)” pada akhirnya dapat terselesaikan sebagai syarat dalam menyelesaikan pendidikan Strata 1 (S1) di Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis menyadari tanpa adanya doa, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, penulis tidak akan dapat terwujud. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Natsir, M.S., Akt Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs. H. Mudji Rahardjo, SU selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu dan pikiran untuk membimbing serta mengarahkan penulis dalam proses penyusunan skripsi.
3. Bapak Drs. H Muhammad Kholiq Mahfud, M.Si. selaku Dosen Wali selama penulis menjadi mahasiswa S1 di Fakultas Ekonomika danBisnis Universitas Diponegoro Semarang.

4. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis.
5. Bapakku Bapak Sapari dan Ibuku Suci Nur Hayati tercinta, yang tiada henti mendoakan, membimbing, serta memberikan semangat dan motivasi tiada henti sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
6. Adik - adik ku tercinta Rofiq Al Ghifari dan Salasatun Fariha Juliaty yang senantiasa menghibur dan menjadi obat dikala rasa jenuh melanda.
7. Nenek dan Paman tercinta yang senantiasa memberikan *support*.
8. Yasintia Aryanov Soekiswo yang senantiasa memberikan dukungan, serta menjadi motivasi penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Sahabat KFC Manajemen 2010 (Iwan, Taufan, Kiki, Dissy, Efi, Yogi, Sopyan, Donny, Emmy, Vivin, Sandra Johana, Anita, Fathia, Brian, Wisnu, Dhany, Afif, Fadel) yang setia menemani dari awal masuk kuliah dan senantiasa membantu.
10. Kawan – kawan GmnI Kom FE UNDIP (Bung Theo, Bung Andi, Bung Bete, Bung Radit, Bung Annas, Bung Aish, Mbak Wulan, Bung Jaya, Bung David, Bung Hendi, Bung Adit, Bung Ucup, Bung Ardi, Bung Kunto, dll) yang senantiasa memotivasi dan menginspirasi.
11. Seluruh rekan – rekan mahasiswa manajemen angkatan 2010.
12. Rekan satu dosbing (Dissy, Reskita, Anita, Andre, Yaumil, Dita, Abel, Gita) yang senantiasa menjadi teman diskusi saat menyusun skripsi.

13. Kawan – kawan kontrakan 63 dan eks. Baskoro 43 (Agi, Giovani, Arip) yang senantiasa menemani.
14. Rekan – rekan kerja BEM FEB (Duana, Icha, Ervina, Indri, Fatin, Mawan, Yudha, Putri, Akram, Adit, Arie, Ilham, Ajeng, Asmarasa, Bowo, Aji, Hendi, Izza, Ersya, Adji, Gery, Dasha, Asha, Puspa, Adam, Angga, Sheyla, Ifel, Devin, Monic, Roby, Bewok, Ibna, Laksana, Aryudanto, Zaki, Emma, dll) yang menginspirasi dan memotivasi.
15. Teman – teman KKN TIM 1 UNDIP kec. Salam Kab. Magelang (Evi, Mahendra, Macun, Reza, Supar, Iin, Erma, Hanun, Urni, Harto, dll) yang menjadi temang bermain, berorganisasi dan bertukar pikiran.
16. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang sifatnya membangun akan menyempurnakan penulisan skripsi ini serta bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan bagi penelitian selanjutnya.

Semarang, 16 Juni 2014

Hafizh Farisy
12010110120029

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
1.3.1 Tujuan Penelitian	7
1.3.2 Kegunaan Penelitian	7
1.3.2.1 Secara Teoritis	7
1.3.2.2 Secara Praktis.....	7
1.4 Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Kinerja Karyawan	9
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	9
2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	12
2.1.2 Budaya Organisasi	13
2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi	13
2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi	15
2.1.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi	16
2.1.3 Motivasi	18
2.1.3.1 Pengertian Motivasi	19
2.1.3.2 Teori Mengenai Motivasi.....	20
2.1.4 Komitmen Organisasional	23
2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasional	23

2.1.4.2	Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasional	26
2.2	Hubungan Antara Variabel	26
2.2.1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	26
2.2.2	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	28
2.2.2	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	29
2.3	Penelitian Terdahulu	30
2.4	Kerangka Pemikiran Teoritis	33
2.5	Hipotesis	34
BAB III	METODE PENELITIAN.....	36
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	36
3.1.1	Variabel Penelitian.....	36
3.1.2	Definisi Operasional Variabel.....	37
3.2	Populasi dan Responden	42
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	42
3.4	Metode Pengmpulan Data.....	43
3.5	Metode Analisis	44
3.5.1	Uji Instrumen	44
3.5.1.1	Uji Reliabilitas	44
3.5.1.2	Uji Valditas	45
3.5.2	Uji Asumsi Klasik.....	46
3.5.2.1	Uji Normalitas.....	46
3.5.2.2	Uji Heteroskedestisitas.....	47
3.5.2.3	Uji Linearitas	47
3.5.2.4	Analisa Regresi Linear Berganda	48
3.5.3	Uji Goodness Fit of Model	48
3.5.3.1	Uji F	48
3.5.3.2	Uji t	49
3.5.4	Koefisien Determinasi (R^2).....	50
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	52
4.1	Deskrpsi Objek Penelitian	52
4.1.1	Gambaran Umum Rumah Makan Geole.....	52
4.1.1.1	Visi dan Misi Rumah Makan Geole.....	54
	a. Visi.....	
	b. Misi	
4.1.1.2	Budaya Organisasi Rumah Makan Geole ...	55
4.1.1.3	Daerah Operasi Rumah Makan Geole	56
4.1.1.4	Struktur Organisasi Rumah Makan Geole ..	56
4.1.2	Gambaran Umum Responden	58

4.1.2.1	Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.....	59
4.1.2.2	Karakteristik Responden Menurut Usia.....	60
4.1.2.3	Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	61
4.1.2.4	Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja.....	62
4.2.	Analisis Statistik Deskriptif Variabel	63
4.2.1	Analisis Indeks Variabel Kinerja Karyawan.....	64
4.2.2	Analisis Indeks Budaya Organisasi	65
4.2.3	Analisis Indeks Motivasi.....	67
4.2.4	Analisis Indeks Komitmen Organisasional.....	68
4.3.	Analisi Data	70
4.3.1	Uji Instrumen	70
4.3.1.1	Uji Reabilitas	70
4.3.1.2	Uji Validitas.....	71
4.3.2	Uji Asumsi Klasik.....	74
4.3.2.1	Uji Normalitas	74
4.3.2.2	Uji Heterokedastisitas.....	71
4.3.	Analisi Data	70
4.3.1	Uji Instrumen	70
4.3.1.1	Uji Reabilitas	70
4.3.1.2	Uji Validitas.....	71
4.3.2	Uji Asumsi Klasik.....	74
4.3.2.1	Uji Normalitas	74
4.3.2.2	Uji Heterokedastisitas.....	77
4.3.2.3	Uji Llinearitas	79
4.3.2.2	Analisis Regresi Linear Berganda	81
4.3.3	Uji Goodness Fit of Model	83
4.3.3.1	Uji F (Uji Signifikasi Stimultan)	83
4.3.2.2	Uji Hipotesis (Uji T).....	84
4.4.	Koefisien determinasi	86
4.5.	Pembahasan	88
4.5.1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	88
4.5.2	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	89
4.5.3	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	89
4.5.	Pembahasan	88
4.5.1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	88

4.5.2	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	89
4.5.3	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	89
BAB V	PENUTUP	91
5.1.	Simpulan.....	91
5.2.	Keterbatasan.....	92
5.3.	Saran.....	93
5.3.1	Bagi Perusahaan.....	93
5.4.2	Bagi Penelitian Selanjutnya	94
	DAFTAR PUSTAKA	95
	LAMPIRAN - LAMPIRAN	98

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 : Ringkasan Penelitian Terdahulu	31
Tabel 4.1 : Deskripsi Pekerjaan.....	57
Tabel 4.2 : Data Responden Menurut Jenis Kelamin.....	59
Tabel 4.3 : Data Responden Menurut Usia	60
Tabel 4.4 : Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan	61
Tabel 4.5 : Data Responden Menurut Lama Kerja.....	62
Tabel 4.6 : Indeks Variabel Kinerja Karyawan	65
Tabel 4.7 : Nilai Indeks Budaya Organisasi.....	66
Tabel 4.8 : Angka Indeks Motivasi	67
Tabel 4.9 : Angka Indeks Komitmen Organisasional	69
Tabel 4.10 : Hasil Uji Reliabilitas	70
Tabel 4.11 : Hasil Uji Validitas.....	71
Tabel 4.12 : Hasil Uji Kolmogrov-Smirnov	76
Tabel 4.13 : Hasil Uji Glejser Regresi	78
Tabel 4.14 : Uji Linearitas Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ..	79
Tabel 4.15 : Uji Linearitas Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	80
Tabel 4.16 : Uji Linearitas Komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan	80
Tabel 4.17 : Analisis Regresi Linear Berganda	81
Tabel 4.18 : Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	83
Tabel 4.19 : Hasil Uji F Regresi	84
Tabel 4.20 : Hasil Uji t Regresi.....	85

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran Teoritis.....	41
Gambar 3.1 : Indikator Variabel Budaya Organisasi	38
Gambar 3.2 : Indikator Variabel Motivasi	39
Gambar 3.3 : Indikator Variabel Komitmen Organisasional	40
Gambar 3.4 : Model Variabel Kinerja Karyawan	41
Gambar 4.1 : Logo Rumah Geole	52
Gambar 4.2 : Struktur Organisasi.....	57
Gambar 4.3 : Grafik Histogram Regresi	74
Gambar 4.4 : Grafik Normal P-Plot	75
Gambar 4.5 : Grafik Scatterplot	76
Gambar 4.6 : Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A : Kuesioner

Lampiran B : Data Mentah Kuesioner

Lampiran C : Tabel Frekuensi

Lampiran D : Hasil Uji Validitas

Lampiran E : Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran F : Hasil Uji Linearita

Lampiran G : Hasil Uji Kolmogrov – Smirnov & Glejser

Lampiran H : Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Lampiran I : Surat Ijin Penelitian

Lampiran J : Surat Persetujuan Ijin Penelitian dari Perusahaan

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sektor usaha rumah makan merupakan sektor usaha yang menjanjikan baik dari segi profit maupun keberlangsungan usaha (*sustainable*). Rumah Makan Geole, dalam mengembangkan usahanya dimulai dari hanya tempat kecil sampai dengan memiliki cabang. Keberhasilan yang diperoleh Rumah Makan Geole dalam mengembangkan usahanya tidak datang begitu saja, melainkan melalui proses yang relatif lama dan harus mengalami kerugian dulu berkali-kali. Selain itu pengelolaan rumah makan membutuhkan inovasi dan perubahan-perubahan yang menyesuaikan kondisi kebutuhan akan kuliner masyarakat sekitar tempat makan tersebut. Dalam hal ini adalah masyarakat Semarang pada umumnya serta Tembalang pada khususnya.

Rumah Makan Geole awalnya yang terletak di Jalan Bulusan, Tembalang, Semarang hanya memiliki beberapa orang karyawan saja. Seiring berjalannya waktu Rumah Makan Geole menambah cabang lagi di Gunung Pati, Semarang. Rumah Makan Geole selain menjual makanan dengan harga terjangkau juga menyajikan pelayanan yang menarik. Hal ini dikarenakan kecenderungan masyarakat yang mencari makanan yang unik, enak, murah, dan dengan harga yang terjangkau. Selain itu juga kecenderungan masyarakat yang senang makan sambil berkumpul dengan keluarga atau teman atau bahkan sekaligus untuk refreshing.

Pengelolaan suatu rumah makan di samping mengedepankan tampilan makanan yang menarik dan pelayanan, tetapi juga membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat. Sumber daya manusia merupakan penggerak kreativitas dan inovasi di dalam sebuah organisasi yang nantinya akan meningkatkan reputasi dan profit organisasi atau dalam ini rumah makan dalam kurun waktu yang panjang. Sejalan dengan pernyataan Rivai (2009) mengatakan bahwa perusahaan yang ingin berumur panjang dan *sustainable*, harus menempatkan SDM yang handal sebagai *Human capital*. Pembinaan SDM diperusahaan harus diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya organisasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibel (Rivai, 2009). Dari beberapa pernyataan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pentingnya peranan sumber daya manusia dalam mewujudkan keselarasan visi dan misi perusahaan perlu diimbangi dengan kemampuan organisasi dalam menetapkan nilai - nilai yang mengarah pada tingginya tingkat kenyamanan karyawan terhadap organisasi.

Budaya organisasi yang baik haruslah dapat meningkatkan kinerja baik secara individu maupun tim atau organisasi. Sejalan dengan apa yang dikatakan Wallach (1983) sebuah budaya dikatakan baik dan efektif jika dapat memperkuat misi, tujuan, dan strategi organisasi. Keadaan yang terjadi di Rumah Makan Geole adalah tipe budaya organisasi yang inovatif dan mendukung kinerja karyawan. Di samping itu juga dalam struktur organisasinya jabatan atau posisi penting dalam pengelolaan rumah makan tersebut kini adalah orang - orang yang satu daerah

dengan pemilik perusahaan atau rumah makan. Hal ini dikarenakan agar ada keselarasan visi individu dengan visi organisasi.

Penelitian tentang budaya organisasi sudah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Kebanyakan dari hasil penelitian tersebut adalah adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Evan Sokro (2012) dengan hasil penelitian berupa hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,009. Kemudian hasil yang sama juga ditunjukkan oleh Olu Ojo (2010) dengan hasil pengujian hipotesis berupa hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja dengan koefisien korelasi sebesar 0,199. Namun penelitian lain yang dilakukan oleh Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana (2014) memberikan hasil yang berbeda. Hasil dari penelitian mereka menyatakan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan besar koefisien korelasi -0,286.

Dari beberapa uraian tersebut maka perlu adanya penelitian terkait pengaruh budaya organisasi dan kinerja karyawan, untuk menguji kembali guna mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Budaya organisasi yang digunakan dalam pengelolaan sumber daya dalam organisasi haruslah dihargai oleh keseluruhan karyawan dan mampu meningkatkan kinerja. Sehingga untuk pengelolaan rumah makan sendiri tentu perlu budaya organisasi yang tepat dan sesuai dengan kondisi yang ada.

Secara umum hasil penelitian mengenai motivasi terhadap kinerja adalah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan, karena jika motivasi setiap individu itu tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Evan Sokro (2012) hasil penelitian tersebut menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan besarnya nilai koefisien korelasi sebesar 0,211 serta tingkat signifikansi sebesar 0,01. Suwardi dan Joko Utomo (2011) juga menghasilkan hasil yang sama, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien korelasi sebesar 0,257 dan tingkat signifikansi sebesar 0,0007. Namun hasil penelitian yang berbeda dihasilkan oleh Satria Alas Yuniapura (2013), hasil penelitian menunjukkan hubungan negatif antara motivasi dan kinerja dengan koefisien korelasi sebesar -0,417 serta tidak signifikan.

Terkait penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja memberikan hasil yang tidak selalu sama. Penelitian Nomakhuze Mguqulwa (2008) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,11 dan tingkat signifikansi sebesar 0,139, yang artinya tidak signifikan. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan yang dilakukan oleh Agus Ali Suharto (2012) yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional dan kinerja besarnya koefisien korelasi 0,240 dan signifikan 0,00. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Iqra Abdullah, Rozeyta Omar dan Yahya Rashid (2013) mengenai komitmen organisasional dan kinerja karyawan, memberikan hasil hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional dan kinerja

karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,430 dan tingkat signifikansi sebesar 0,00.

Dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, Budaya Organisasi, Motivasi ataupun Komitmen Organisasional sangatlah penting. Untuk Rumah Makan Geole sendiri, hasil penelitian tentang hubungan antara budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan sangat diperlukan sebagai bahan rujukan dalam usaha nantinya. Dengan melihat persaingan usaha yang semakin ketat disektor rumah makan, karena bersaing dengan restoran - restoran besar yang tak jarang juga dimiliki oleh perusahaan asing. Sudah saatnya rumah makan skala kecil dan menengah terus berkembang.

Rumah makan Geole sebagai rumah makan baru, memerlukan kajian dan penelitian untuk budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional guna meningkatkan kinerja karyawan. Kelemahan dari rumah makan Geole adalah budaya organisasi yang lemah karena permasalahan bagaimana budaya organisasi tergantung dari pemimpin dan tidak ada proses pelibatan dari karyawan dalam menyusun dan menyepakati budaya organisasi, sehingga nilai – nilai inti kurang bisa disebar luaskan kepada karyawan rumah makan. Masalah yang lain juga terlihat dari motivasi dan komitmen, karena sangat sulit membuat karyawan termotivasi untuk bekerja dan memiliki komitmen yang tinggi untuk rumah makan yang masih baru. Masa kerja yang pendek menyebabkan keterlibatan sosial yang dibangun juga rapuh, sehingga komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan dengan masa kerja yang pendek cenderung rendah (Mueller, 1996). Selain itu karyawan juga membutuhkan refreshing, butuh silaturahmi antar

keluarga sesama karyawan agar apabila ketemu di suatu tempat masih dapat saling kenal. Dalam prakteknya rumah makan Geole tidak pernah mengadakan pertemuan karyawan dan keluarga karyawan. Sehingga berdasarkan uraian diatas maka penulis melakukan penelitian dengan judul : “**Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Usaha Rumah Makan**, studi pada Rumah Makan Geole Semarang, Jawa Tengah”.

1.2. Rumusan Masalah

Menurut latar belakang di atas maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Adanya *research gap* pengaruh budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
2. Pentingnya budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada sektor usaha rumah makan untuk meningkatkan kualitas pelayanan rumah makan dan menjaga keberlangsungan usaha.

Dari pemaparan di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimanakah pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Rumah Makan Geole?
- b. Bagaimanakah pengaruh antara Motivasi terhadap kinerja karyawan di Rumah Makan Geole?

- c. Bagaimanakah pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di Rumah Makan Geole?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan Rumah Makan Geole.
2. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Geole.
3. Untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Geole.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1.3.2.1. Secara Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan dalam studi ini adalah rumah makan mengenai korelasi pengaruh budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional yang berdampak pada kinerja karyawan dan memberikan sumbangsih teoritis pada dunia pendidikan.

1.3.2.2. Secara Praktis

1. Bagi pihak Organisasi

Sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi Rumah Makan Geole untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik serta membagi pengalaman yang mungkin bisa diimplementasikan oleh perusahaan / rumah makan lain.

2. Bagi Pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan bisnis.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

1.4. Sistematika Penulisan

Untuk lebih memudahkan di dalam memberikan gambaran mengenai isi skripsi ini, pembahasan dilakukan secara sistemik meliputi :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah & perusahaan, rumusan masalah, tujuan & kegunaan penelitian serta sistematika penulisan. Dalam bab ini menguraikan tentang latar belakang budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional yang berdampak pada kinerja karyawan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori serta telaah pustaka yang berhubungan dengan penelitian, kerangka penelitian, serta hipotesis untuk memberikan jawaban sementara terhadap penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel yang digunakan, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis data yang digunakan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Robbins (1996) Mengartikan kinerja sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsetion*) atau kinerja = f (A x M x O). Jika ada yang tidak memadai kinerja akan mempengaruhi secara negatif, disamping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan dan kapabilitas untuk menjelaskan dan menilai kinerja seorang pegawai. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua faktor yaitu motivasi dan kemampuan mempunyai hubungan yang positif.

Menurut Simamora (1995), Kinerja diartikan sebagai pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan. Output yang dihasilkan tersebut terkait dengan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang bersifat fisik/material maupun non – fisik/non material. Sehingga Simamora berpendapat apabila dikaitkan dengan organisasi yang menghasilkan produk secara kuantitas, misalnya pabrik sepatu, rokok, pengukuran kinerja mudah dilakukan. Tidak demikian halnya suatu organisasi yang terkait dengan pekerjaan pelayanan/jasa dan mengutamakan kerja tim/kelompok, kinerja karyawan secara perorangan agak sulit diidentifikasi.

Lebih lanjut Simamora (2006) menyampaikan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk

sebuah pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, namun sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Dari beberapa pengertian diatas kinerja bisa dikatakan sebagai hasil dari proses kerja yang sudah dilewati dan menjadi gambaran bagaimana proses kerja yang dilakukan, bila proses kerja sesuai dengan standar atau aturan kerja yang sudah dilakukan maka kinerja atau hasil kerja akan sesuai target. Kinerja yang tidak sesuai target dapat menjadi sebuah indikator bahwa ada permasalahan atau penyimpangan dalam sebuah proses kerja.

Menurut Mathis (2006) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun, aktivitas manajemen sumber daya manusia harus dikembangkan, dievaluasi, dan diubah apabila perlu sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja. Faktor – faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja, yaitu kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi.

Kinerja karyawan berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Sebagai contoh beberapa karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi organisasi memberikan peralatan yang kuno. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai

seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam bekerja. Ada tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan, yaitu memfokuskan aktivitas – aktivitas kearah tertentu dari pada kearah lainnya.
2. Disebabkan oleh sasaran – sasaran yang telah diterima, maka orang – orang cenderung mengarahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan sasaran.
3. Sasaran – sasaran yang sukar akan membuahkan ketekunan dibandingkan sasaran – sasaran yang ringan.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil karya karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target / sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Handoko (2000), penilaian prestasi kinerja merupakan proses melalui mana organisasi – organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan – keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kinerja.

Kinerja merupakan suatu karya nyata yang diciptakan oleh seorang karyawan, kadang kala proses penyelesaian suatu pekerjaan atau permasalahan dilakukan dengan berbeda oleh setiap karyawan. Kinerja juga merupakan sebuah

gambaran tentang sejauhmana pencapaian hasil kerja yang dimiliki setiap pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simamora (1995) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang, yaitu :

1. Faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Simamora (2004) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Karakteristik pribadi

Karakteristik pribadi yaitu bagaimana lingkungan dan organisasi mempengaruhi pelaksanaan kinerja dalam organisasi

2. Deskripsi pekerjaan

Deskripsi pekerjaan yaitu spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja karyawan karena pekerjaan yang berbeda mempunyai deskripsi pekerjaan yang berbeda.

3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja

Tujuan khusus secara mendasar dapat digolongkan kedalam dua bagian besar yaitu evaluasi dan pengembangannya.

4. Sikap para pekerja dan atasan terhadap evaluasi

Keberhasilan suatu organisasi secara umum ditentukan oleh semua orang yang terlibat dalam struktur organisasi tersebut. Karyawan merupakan kelompok terkecil dalam organisasi dan ditempatkan di barisan paling depan yang mempunyai arti cukup besar dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2006) Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, komitmen dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

2.1.2. Budaya Organisasi

2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Schein (2004), budaya organisasi adalah sebagai pola asumsi dasar bersama yang telah dipelajari oleh anggota kelompok selama memecahkan masalah dalam beradaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja

cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu untuk diajarkan terus-menerus sebagai cara memandang, berpikir, merasakan dan bertindak yang benar. Robbins (2006) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi. Oleh karena itu, pada era globalisasi saat ini perusahaan memiliki sebuah konsekuensi tersendiri untuk dapat menyesuaikan budaya organisasi perusahaan dengan lingkungannya agar dapat memberikan performa terbaik untuk lingkungan eksternal dan menghasilkan sistem yang baik di dalam lingkungan internalnya.

Schein (2004) mengatakan bahwa budaya terdiri dari tiga lapisan, yaitu :

1. Artifak (*Artifacts*), adalah hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Contoh : produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.
2. Nilai-nilai yang didukung (*Expoused Values*), adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
3. Asumsi dasar (*Basic Assumption*), adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Lawson dan Shen (1998) dalam Zain dan Ishak (2012) berpendapat bahwa “*corporate culture involves with social expectations and standards as well as the values and beliefs that individuals hold central and that bind organisational groups.*” Definisi ini menjelaskan bahwa budaya perusahaan melibatkan harapan

dan standar sosial serta nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang oleh setiap individu sebagai pusat dan yang mengikat kelompok organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu komponen penting di dalam sebuah perusahaan karena merupakan suatu nilai yang akan menentukan perilaku dari seluruh karyawan yang berada di dalam perusahaan tersebut dan merupakan suatu komponen yang dapat membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Budaya organisasi akan memberikan manfaat bagi sebuah perusahaan apabila seluruh karyawan menjadikannya sebagai pedoman kerja dalam kesehariannya di perusahaan. Semakin melekat budaya organisasi terhadap diri seluruh karyawan, maka dapat dikatakan penerapan budaya organisasi telah berhasil.

2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Smircich (1983) *dalam* Kreitner dan Kinicki (2003) mengemukakan bahwa terdapat empat fungsi budaya organisasi, yaitu :

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, budaya organisasi membantu perusahaan dalam mengkomunikasikan visi, misi, dan serangkaian tujuan yang menjadi identitas perusahaan kepada karyawannya.
2. Memudahkan komitmen kolektif, merupakan sikap di mana karyawan merasa bangga menjadi bagian darinya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, mencerminkan taraf di mana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif.

4. Membentuk perilaku dengan membantu mananjer merasakan keberadaannya, membantu karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

Menurut Robbins (2006), budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam suatu organisasi. adapun fungsi budaya organisasi tersebut adalah :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.1.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Dalam upaya pemahaman lebih lanjut mengenai sistem makna organisasi beberapa peneliti telah mendeskripsikan seperangkat karakteristik-karakteristik yang dapat mencerminkan budaya organisasi di dalam sebuah perusahaan.

Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa di antaranya adalah :

1. Aturan perilaku yang diamati

Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

2. Norma

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak, jangan terlalu sedikit”.

3. Nilai dominan

Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh : kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.

4. Filosofi

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

5. Aturan

Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

6. Iklim organisasi

Ini merupakan keseluruhan ”perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Sedangkan dalam Robbins (2006) dikemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dan bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo, bukannya pertumbuhan.

2.1.3. Motivasi

2.1.3.1. Pengertian Motivasi

Motivasi secara bahasa berasal dari kata *movere* (bahasa latin) yang berarti dorongan, keinginan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Rivai, 2005). Dorongan tersebut terdiri dari 2 (dua) komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pemikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal lembaga. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka (Rivai, 2005).

Robbins (2008) mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Ini adalah elemen yang paling banyak mendapat perhatian ketika membicarakan tentang motivasi. Namun, intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan

dengan arah yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian, kita harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan. Upaya yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang seharusnya kita lakukan. Terakhir, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Dimensi ini merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka. (Robbins, 2008).

2.1.3.2. Teori mengenai Motivasi (Teori Motivasi Proses)

Teori proses ini berusaha agar setiap karyawan rajin/ gigih dalam bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Daya penggerakannya adalah harapan akan diperoleh oleh karyawan. Teori motivasi proses yang dikenal seperti :

1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*), komponennya adalah Harapan, Nilai (*Value*), dan Pertautan (*Instrumentality*).
2. Teori Keadilan, teori ini didasarkan tindakan keadilan diseluruh lapisan serta obyektif di dalam lingkungan perusahaannya.
3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*), teori ini didasarkan pada hubungan sebab-akibat dari pelaku dengan pemberian kompensasi

1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai

persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar
- Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Rivai (2004) komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu.

2. Teori Harapan (*Expectancy Theory*) oleh Victor Vroom

Teori ini menekankan bahwa kekuatan kecenderungan berperilaku tertentu tergantung pada kuatnya harapan bahwa, perilaku tersebut akan diikuti oleh keluaran tertentu dan oleh kuatnya daya tarik keluaran itu bagi orang bersangkutan. Dalam penerapannya, makna teori ini adalah, bahwa seorang karyawan akan bersedia untuk melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakininya bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik, dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar

dari organisasi seperti bonus yang lebih besar, kenaikan gaji dan promosi, dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya.

Teori harapan memfokuskan analisisnya pada tiga jenis hubungan, yaitu:

- 1) *Hubungan upaya dengan kinerja*. Dimana karyawan mempunyai persepsi, bahwa upaya yang lebih besar berakibat pada kinerja yang memuaskan.
- 2) *Hubungan kinerja dengan imbalan*. Hubungan ini menyangkut keyakinan seseorang bahwa, menampilkan kinerja pada tingkat tertentu akan berakibat pada hasil tertentu yang diinginkan.
- 3) *Hubungan imbalan dengan tujuan pribadi*. Yang memungkinkan disini ialah, sejauhmana imbalan yang diterima dari organisasi memuaskan tujuan dan kebutuhan pribadi dari karyawan, dan seberapa besar daya tarik imbalan.

Penganut teori harapan menambahkan bahwa teori ini membantu menjelaskan mengapa banyak karyawan yang tidak termotivasi dalam pekerjaannya dan hanya bekerja sebatas pemenuhan persyaratan minimal. Karena itu, para manajer perlu mendorong para bawahannya untuk menjawab tiga pertanyaan secara afirmatif, jika manajemen menginginkan maksimalisasi motivasi para bawahannya (Siagian, 2009)

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*) oleh B.F. Skinner

Teori ini didasarkan atas “hukum pengaruh” Tingkah laku dengan konsekuensi positif cenderung untuk diulang, sementara tingkah laku dengan konsekuensi negatif cenderung untuk tidak diulang.

Rangsangan yang didapat akan mengakibatkan atau memotivasi timbulnya respon dari seseorang yang selanjutnya akan menghasilkan suatu konsekuensi yang akan berpengaruh pada tindakan selanjutnya. Konsekuensi yang terjadi secara berkesinambungan akan menjadi suatu rangsangan yang perlu untuk direspon kembali dan menghasilkan konsekuensi lagi. Demikian seterusnya sehingga motivasi mereka akan tetap terjaga untuk menghasilkan hal-hal yang positif.

Teori penguhan ini menurut Hasibuan (2007) terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Penguhan positif (*positive reinforcement*), yaitu bertambah frekuensi perilaku, terjadi jika penguhan positif diterapkan secara bersyarat.
- b. Penguhan negatif (*negative reinforcement*), yaitu bertambah frekuensi perilaku, terjadi jika penguhan negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi prinsip penguhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat.

2.1.4. Komitmen Organisasional

2.1.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi identik dengan rasa kecintaan seorang individu terhadap entitas dimana orang tersebut berkontribusi. Komitmen dapat terbentuk dari berbagai macam hal, baik dari dalam diri individu tersebut maupun organisasi. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat dikarenakan kesamaan nilai perusahaan dengan nilai pribadi, kepuasan individu dengan pekerjaan yang diberikan, kepastian kompensasi, keamanan dan

kenyamanan fasilitas tempat kerja, kejelasan jenjang karir dan lain – lain. Organisasi dapat menciptakan komitmen organisasi pada diri tiap individu dengan memenuhi apa yang mereka janjikan kepada individu yang berkontribusi pada organisasi tersebut.

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. Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Para karyawan yang memiliki idealisme yang cukup tinggi dan percaya terhadap nilai – nilai perusahaan tempat mereka bekerja memiliki potensi besar untuk bekerja pada perusahaan tersebut sampai mereka pensiun. Kesamaan nilai individu dengan perusahaan akan menimbulkan kepuasan batin pada karyawan sehingga secara otomatis memunculkan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini akan berdampak kepada kinerja karyawan tersebut karena tidak ada beban ketika melaksanakan pekerjaannya, kecuali terjadi pergeseran nilai – nilai perusahaan.

Robbins (2003) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan – tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Hal ini berdampak ketika seorang karyawan sedang menghadapi kondisi akan

suatu pilihan di lingkungan eksternal, karyawan tersebut akan cenderung berpola pikir seperti perusahaan tempat dia bekerja dan secara implisit akan menunjukkan keberpihakannya atas keunggulan – keunggulan perusahaan tempat dia bekerja. Implikasi lainnya adalah seorang karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan perusahaannya dan dapat dilakukan dengan pengembangan kapasitas seseorang.

Weiner (1982) dalam Liou (2008) berpendapat bahwa : “*organizational commitment reflects one’s persistence in making sacrifice to the good of the organization, and it indicates the person’s preoccupation with the organization, as evidenced by the person’s devotion of personal time to organizational activities*”. Komitmen organisasi mencerminkan ketekunan seseorang dalam membuat pengorbanan kepada kebaikan organisasi, dan menunjukkan kesenangan orang tersebut dengan organisasi, yang dibuktikan dengan pengabdian waktu pribadi seseorang untuk kegiatan organisasi. Komitmen organisasi dapat membuat karyawan atau anggota organisasi mengorbankan jiwa, raga, waktu, pikiran dan materi demi kesuksesan pencapaian tujuan organisasi. Perusahaan atau organisasi akan mendapat keuntungan baik dalam bentuk moril maupun materil disebabkan pengorbanan yang diberikan oleh karyawan atau anggota organisasi tersebut. Oleh karena itu betapa pentingnya perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan untuk mendapatkan keuntungan lebih (*multi benefit*) yang berdampak langsung maupun jangka panjang bagi perusahaan..

2.1.4.2. Dimensi – Dimensi Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen. Ketiga dimensi tersebut adalah :

1. Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
2. Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
3. Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan.

Komitmen terhadap organisasi menurut Mowday *et al.* (1979) dalam Nugroho (2011) dicirikan sebagai berikut : pertama, bangga menjadi bagian organisasi; kedua, membanggakan organisasi kepada orang lain; ketiga, peduli terhadap nasib organisasi; keempat, gembira memilih bekerja pada organisasi ini; kelima, bekerja melampaui target.

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi (Robbins, 2006). Budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada

perilaku karyawan yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan manajer dalam memahami organisasi di mana mereka bekerja tidak hanya untuk perumusan kebijakan dan prosedur, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan cara yang terbaik (Khan et al, 2011). Dari dua pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa karyawan dalam perusahaan dikelilingi dan dalam kesehariannya selalu dikendalikan oleh budaya organisasi. Sehingga budaya organisasi menjadi berpengaruh dalam kehidupan sehari – hari dan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara individu maupun secara organisasional nantinya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Evans Sokro (2012) diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan ($r = 0,0009$, $p < 0,01$). Kemudian, hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan ditunjukkan pula pada penelitian yang dilakukan oleh Daniel R. Denison dan Aneil K. Mishra (2005) dan penelitian tersebut menyatakan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Lebih lanjut, hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja karyawan dibuktikan pula pada penelitian yang dilakukan oleh Susandi Prihayanto (2012) hasil penelitian berdasarkan pengujian hipotesis menyatakan adanya pengaruh positif dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Dari hasil penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Motivasi adalah membangkitkan, menyemangati, mengarahkan, dan menopang perilaku dan kinerja (Luthans, 1998). Simamora (2006) menyampaikan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, namun sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil. Untuk mencapai kinerja yang maksimal maka diperlukan motivasi dalam diri setiap individu karyawan. Sejalan dengan penjelasan luthans (1995) mengenai teori proses dari motivasi kerja dari Vroom yang menjelaskan tujuan individu dalam organisasi. Dan dapat membantu manajemen memahami dan menganalisis motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Evans Sokro (2012) menunjukkan hasil pengujian hipotesis berupa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara Motivasi dan kinerja ($r = 0,211$, $p < 0,01$). Penelitian tersebut memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susandi Prihayanto (2012) yaitu adanya hubungan yang positif dan signifikan antara Motivasi dan Kinerja karyawan.

Banyak penelitian yang mengindikasikan dan menghasilkan hasil yang sama, yaitu pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi dan Kinerja karyawan. Penelitian oleh Stella Opu (2008) juga menghasilkan hubungan yang positif dan signifikan antara Motivasi dan Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut juga memberikan penjelasan tentang apa – apa saja yang dapat memotivasi kinerja karyawan, yaitu: gaji yang memadai, pekerjaan yang disukai, lingkungan kerja yang aman, dan serta adanya hubungan antar individu yang baik.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasional menurut Gibson (1997) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Pengertian tersebut juga didukung penelitian – penelitian terdahulu yang meneliti tentang hubungan komitmen organisasional dengan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Abdullah, Rozeyta Omar dan Yahya Rashid (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen organisasional dan kinerja karyawan dengan hasil dari pengujian hipotesis dalam penelitian

tersebut adalah adanya hubungan yang positif dan signifikan antara Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan ($r = 0,211$, $p < 0,01$). Hasil yang sama juga ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Eddy Madiono Sutanto (1999) yaitu Komitmen Organisasional mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan dengan hasil yang positif dan signifikan juga diperkuat dengan hasil yang sama oleh Iqra Abdullah, Rozeyta Omar dan Yahya Rashid (2013) serta Suwardi dan Joko Utomo (2011) yaitu hubungan yang positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Dari beberapa hasil penelitian diatas peneliti mencoba meneliti kembali dan menjadikan penelitian terdahulu tersebut diatas sebagai acuan. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Komitmen Organisasional berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti - peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan

pengaruh budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Evans Sokro (2012)	<i>“Analysis Of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation And Performance”</i>	Independen: - Budaya Organisasi - Motivasi Dependen: - Kinerja Karyawan	<i>Descriptive statistic, Correlation analysis</i>	Budaya organisasi telah memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai ($r = 0,009$). Serta motivasi juga sangat mempengaruhi kinerja dengan nilai ($r = 0,21$).
Daniel R. Denison dan Aneil K. Mishra (2005)	<i>“Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”</i>	Independen: - Budaya Organisasi - Efektifitas Dependen: - Kinerja Karyawan	Kajian studi dokumenter & Analisis kritis	Budaya dan efektivitas mempunyai pengaruh yang besar terhadap keberlangsungan dan peningkatan kinerja perusahaan. Efektivitas juga perlu strategi – strategi yang menunjang kebaikan untuk perusahaan
Susandi Prihayanto (2012)	“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.(Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, Regional IV Jawa Tengah – DIY)”	Independen: - Motivasi - Budaya Organisasi Dependen: - Kinerja	<i>Descriptive statistic, regression Analysis, , F test, and T test</i>	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Ni Made Ria Setyawati dan I Wayan Suartana (2014)	“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan”	Independen: - Gaya Kepemimpinan - Budaya Organisasi Dependen : - Kinerja Intervening : - Kepuasan Kerja	<i>Descriptive statistic, regression Analysis, SEM</i>	Budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai ($r = -0,286$)
Suwardi dan Joko Utomo (2011)	“Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)”	Independen: - Motivasi Kerja - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasional Dependen: - Kinerja Karyawan	<i>Reliability analysis, Correlation analysis, Regression analysis, F test, and T test</i>	Variabel Komitmen Organisasional memiliki korelasi positif dengan Kinerja.
Stella Opu (2008)	“ <i>Motivation and Work Performance: Complexities in Achieving Good Performance Outcomes; A Study Focusing on Motivation Measures and Improving Workers Performance in Kitgum District Local Government</i> ”	Independen: - Motivasi Dependen : - Kinerja Karyawan	<i>Descriptive statistic, regression analysis</i>	Motivasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Motivasi perlu ditingkatkan agar kinerja terus meningkat
Eddy Madiono Sutanto (1999)	<i>The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance</i>	Independen: - Komitmen Pegawai Dependen: - Kinerja Karyawan	Kajian studi dokumenter & Analisis kritis	Adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen untuk supervisor dan kinerja.

Nomakhuze Mguqulwa (2008)	<i>The Relationship Between Organisational Commitment And Work Performance In An Agricultural Company</i>	Independen: - Komitmen Organisasional Dependen: - Kinerja Pegawai	<i>reliability and validity analysis, Correlation analysis, Analysis of variance (ANOVA), T-test</i>	Studi penelitian tersebut menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara komitmen dan kinerja organisasi
Iqra Abdullah, Rozeyta Omar dan Yahya Rashid (2013)	<i>“Effect of Personality on Organizational Commitment and Employees’ Performance: Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan”</i>	Independen: - Kepribadian - Komitmen Organisasional Dependen: - Kinerja Karyawan	<i>Correlation Analysis, Regression analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga faktor kepribadian, <i>extraversion</i> , <i>conscientiousness</i> dan keterbukaan terhadap pengalaman dapat secara signifikan dan positif mempengaruhi komitmen organisasi karyawan

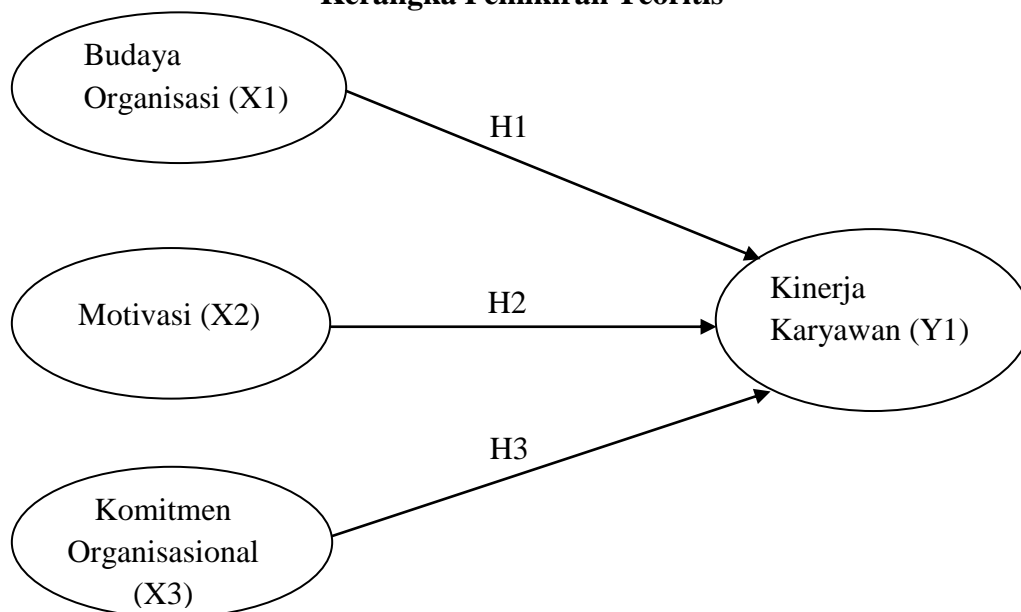
Sumber : Jurnal terdahulu

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis merupakan konsep awal yang menjadi acuan dalam sebuah penelitian. Kerangka pemikiran teoritis memiliki dasar – dasar dari sumber penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan. Dalam konteks yang lebih sederhana, kerangka pemikiran teoritis menjadi gambaran sebuah penelitian yang ditunjukkan oleh variabel – variabel yang saling berhubungan satu sama lain dan landasan sebuah penelitian.

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu budaya organisasi (X1), motivasi (X2), dan komitmen organisasional (X3) terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan (Y1).

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber :

H1 : Evans Sokro (2012), Daniel R. Denison dan Aneil K. Mishra (2005), Susandi Prihayanto (2012), Ni Made Ria Setyawati dan I Wayan Suartana (2014)

H2 : Evans Sokro (2012), Stella Opu (2008), Susandi Prihayanto (2012), Suwardi dan Joko Utomo (2011)

H3 : Eddy Madiono Sutanto (1999), Iqra Abdullah, Rozeyta Omar dan Yahya Rashid (2013), Suwardi dan Joko Utomo (2011)

2.5. Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian dan landasan teori dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di rumah makan Geole

H2: Terdapat pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan di rumah makan Geole

H3: Terdapat pengaruh Positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di rumah makan Geole

BAB III METODE PENELITIAN

Penelitian ilmiah dapat juga dilakukan sesuai dengan cakupan jenis eksplanasi atau jenis penjelasan ilmiah yang akan dihasilkan oleh suatu penelitian. Sesuai dengan cakupan eksplanasinya penelitian dapat dibedakan atas penelitian kausalitas serta penelitian nonkausalitas komparatif (Augusty Ferdinand, 2007). Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (*cause-effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen. Penelitian ini diarahkan untuk menggambarkan adanya hubungan sebab-akibat antara beberapa situasi yang digambarkan dalam variabel, dan atas dasar itu ditariklah sebuah kesimpulan umum (Augusty Ferdinand, 2007).

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.1.1. Variabel Penelitian

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas adalah yang mempengaruhi variabel dependen baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Augusty Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (independen) adalah budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional.

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti (Augusty Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat (dependen) adalah kinerja karyawan.

3.1.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel di ukur, sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

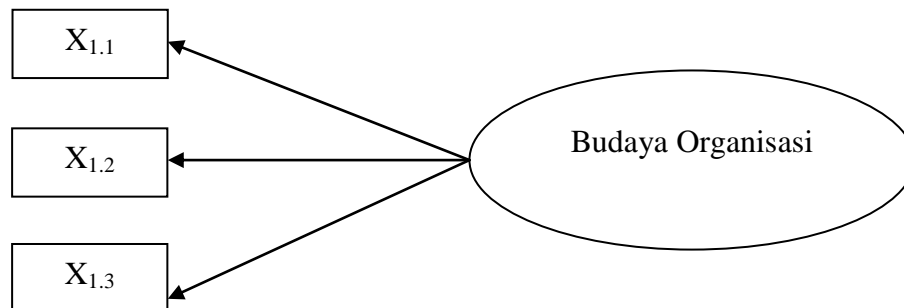
1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, kepercayaan - kepercayaan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar system manajemen organisasi, dan juga praktek-praktek manajemen dan perilaku yang membantu dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut (Denison, 2000).

Indikator-indikator yang digunakan adalah indikator budaya organisasi menurut Denison dan Misra (1995), adalah sebagai berikut:

1. Tingkat Konsistensi (X1.1)
2. Tingkat Adaptabilitas (X1.2)
3. Tingkat Pelibatan (X1.3)

Gambar 3.1
Indikator Variabel Budaya Organisasi



Sumber : Denison dan Misra (1995)

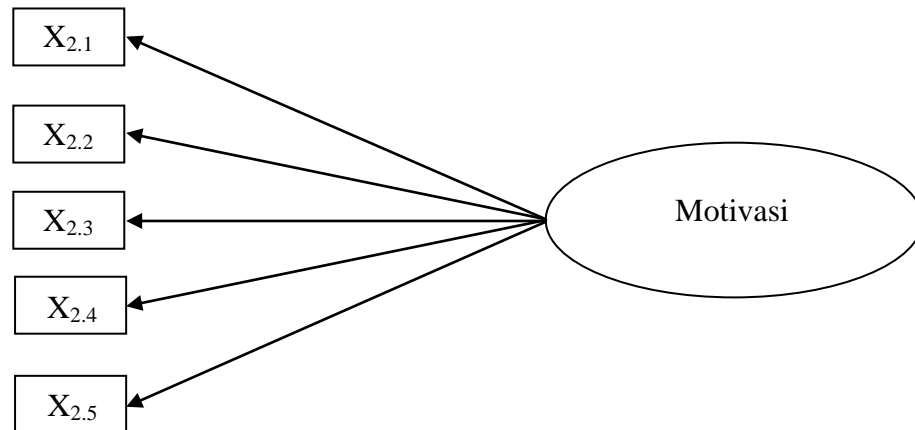
2. Motivasi

Variabel Independen kedua dalam penelitian ini adalah Motivasi. Motivasi adalah pemberian dorongan bekerja kepada karyawan. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.

Indikator Motivasi pada penelitian ini dikembangkan dari indikator motivasi menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001), Indikator-indikator tersebut antara lain :

1. Tingkat Kerja Keras (X2.1)
2. Tingkat Orientasi Masa Depan (X2.2)
3. Tingkat Ketekunan (X2.3)
4. Pemanfaatan Waktu (X2.4)
5. Tingkat Optimisme (X2.5)

Gambar 3.2
Indikator Variabel Motivasi



Sumber : Anwar Prabu Mangkunegara (2001)

3. Komitmen Organisasional

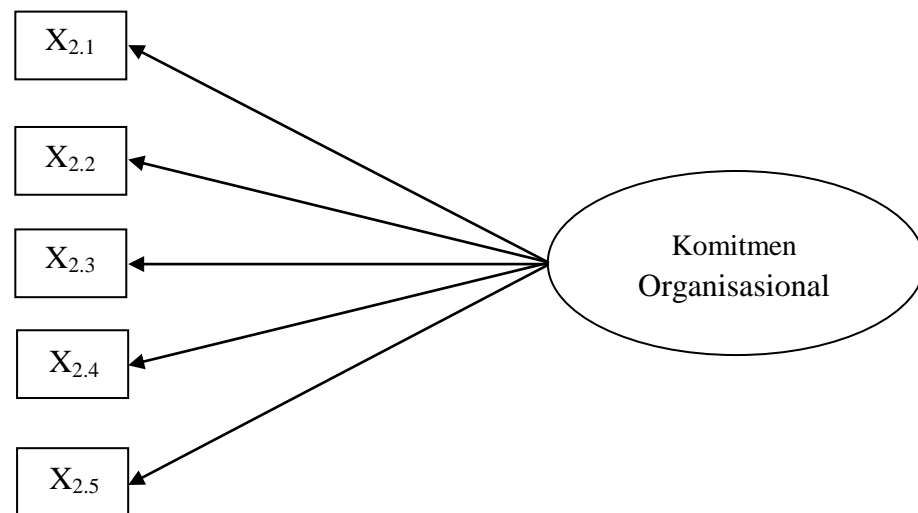
Variabel bebas lainnya dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasional. Komitmen Organisasional adalah suatu sikap loyalitas yang dilakukan oleh karyawan kepada organisasi secara berkelanjutan, dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya dan kesenangannya kepada organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Allan dan Meyer (2006) terdapat beberapa indikator untuk mengukur komitmen organisasional adalah sebagai berikut :

Adapun indikator Komitmen Organisasional menurut Allan dan Meyer (2006) sebagai berikut:

1. Tingkat kebanggaan (X3.1)
2. Tingkat kebutuhan Akan Pekerjaan (X3.3)
3. Sedikitnya Peluang Kerja (X3.4)
4. Tingkat Loyalitas (X3.5)

5. Tingkat Rasa Kepemilikan (X3.6)

Gambar 3.3
Indikator Variabel Komitmen Organisasional



Sumber : Allan dan Meyer (2006)

4. Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2009), konsep kinerja yang merupakan singkatan dari kinetika energi kerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi – fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Produktifitas tenaga kerja (kinerja) lebih mengarah kepada perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu, sedang peran serta tenaga kerja ialah penggunaan sumber daya secara efisiensi dan efektif. Berdasarkan penelitian yang dikembangkan oleh Fuad Mas’ud (2004) terdapat beberapa indikator mengenai kinerja karyawan yaitu :

Y1 : Efisiensi staf / karyawan ini melebihi rata – rata karyawan lain

Y2 : Staf / Karyawan berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya

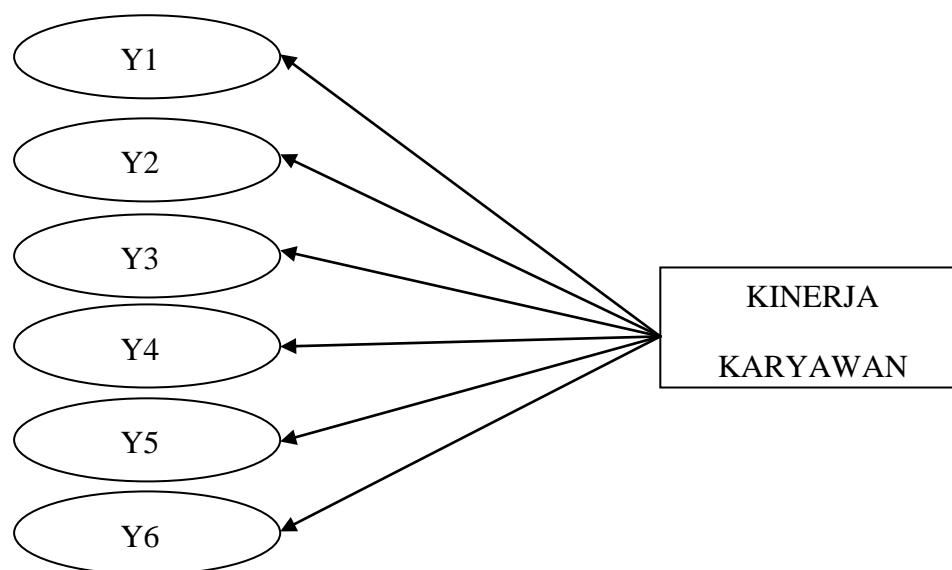
Y3 : Staf / Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu

Y4 : Pengetahuan staf / karyawan berkaitan dengan pekerjaan utamanya
adalah baik

Y5 : Kreativitas staf / karyawan dalam melaksanakan pekerjaan utamanya
adalah baik

Y6 : Staf / karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur
dan kebijakan perusahaan

Gambar 3.4
Model Variabel Kinerja Karyawan



Sumber : Fuad Mas'ud, 2004

3.2. Populasi dan Responden

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian

(Augusty Ferdinand, 2007). Jumlah populasi karyawan dalam perusahaan tersebut yang sesuai dengan karakteristik penelitian adalah 32 orang yang merupakan seluruh karyawan rumah makan Geole. Karena seluruh karyawan di rumah makan Geole hanya berjumlah 32 orang, Maka seluruh karyawan adalah responden.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini antara lain :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat langsung dari sumber aslinya. Data primer yang digunakan berupa data dari variabel budaya organisasi meliputi data tingkat konsistensi, tingkat adaptabilitas, tingkat pelibatan. Data dari variabel motivasi meliputi tingkat kerja keras, tingkat orientasi masa depan, tingkat ketekunan, tingkat pemanfaatan waktu, dan tingkat optimisme. Data variabel komitmen organisasional yang meliputi tingkat rasa bangga, tingkat loyalitas dan tingkat rasa kepemilikan. Serta data variabel kinerja.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data yang didapatkan dari arsip yang dimiliki organisasi / perusahaan, dan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Data sekunder dari pemilik rumah makan berupa jumlah karyawan, tingkat absensi, masa kerja, profil perusahaan (bila ada), kinerja karyawan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Terdapat dua cara untuk mengumpulkan data yang akan diperlukan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sebagai berikut :

a. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner ini akan dibagikan langsung pada responden. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut Imam Ghozali (2006), skala Likert adalah skala yang berisi 5 tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut :

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

2. Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari data yang diberikan oleh perusahaan, yaitu dengan pencarian data secara manual data yang dibutuhkan di perusahaan atau wawancara.

3.5. Metode Analisis

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka beberapa metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.5.1. Uji Instrumen

3.5.1.1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghozali, 2006). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. *Repeated measure* atau pengukuran yaitu seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawaban dengan pertanyaan.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika

memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60 (Nunnally, 1967 dalam Imam Ghozali, 2006).

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{V_t^2} \right]$$

Dimana: r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir/item

V_t^2 = varian total

3.5.1.2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing – masing skor indikator dengan total skor konstruk. Uji signifikansi dapat juga dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$ dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing – masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistic sebagai berikut :

1. Jika r hitung > r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika r hitung < r tabel dan bernilai negatif, maka variabel tersebut tidak valid.

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana: r_{xy} = koefisien korelasi suatu butir/item

N = jumlah subyek

X = skor suatu butir/item

Y = skor total (Arikunto, 2005: 72)

3.5.2. Uji Asumsi Klasik

3.5.2.1. Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2006). Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistic menjadi tidak valis untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2006). Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas dan tidak, sebagai berikut :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.5.2.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2006). Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Dasar analisis :

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik – titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.5.2.3. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Model dibentuk berdasarkan tinjauan teoritis

bahwa hubungan antara variabel independen dengan variabel dependennya adalah linear. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat, atau kubik (Ghozali, 2006). Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat atau kubik.

3.5.2.4. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional dan implikasinya terhadap kinerja karyawan.

Untuk menguji pengaruh 2 variabel independen atau lebih terhadap satu variabel dependen dinyatakan dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Rumus : } Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Y = variabel dependen, yaitu kinerja karyawan

e = *residual error*

b1,b2,b3 = koefisien regresi variabel

x1 = variabel independen 1 (Budaya Organisasi)

x2 = variabel independen 2 (Motivasi)

x3 = variabel independen 3 (Komitmen Organisasional)

3.5.3. Uji Goodness Fit of Model

3.5.3.1. Uji F

Uji F digunakan pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Imam Ghozali, 2006). Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Derajat kepercayaan = 5 %
2. Derajat kebebasan f tabel (a, k, n-k-1)

$$a = 0,05$$

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah sampel

3. Menentukan kriteria pengujian

H₀ ditolak apabila f hitung > f tabel

H_A ditolak apabila f hitung < f table

4. Menentukan f dengan rumus :

$$f = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)(n - k - 1)}$$

Dimana :

R^2 = koefisien determinan berganda

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

Kesimpulan :

Apabila $f_{hitung} < f_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_A ditolak, artinya tidak ada pengaruh secara simultan.

Apabila $f_{hitung} > f_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_A diterima, artinya ada pengaruh secara simultan.

3.5.3.2. Uji t

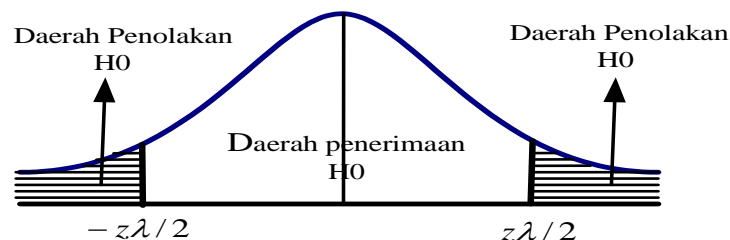
Uji t ini digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen, dimana apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel menunjukkan diterimanya hipotesis yang diajukan. Nilai t hitung dapat dilihat pada hasil regresi dan nilai t tabel didapat melalui sig. a = 0,05 dengan $df = n - k$

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Kesimpulan :

Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh secara simultan.

Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak, artinya ada pengaruh secara simultan.



3.5.4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006).