

**PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP HUBUNGAN ANTARA
KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PERUSAHAAN**
(Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Kota Padang)

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh :

RINI HASNAH
2005/67632

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2010**

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan

Tim Penguji Skripsi Prodi Akuntansi

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Kota Padang)

Nama : Rini Hasnah

Bp/Nim : 2005/67632

Prodi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Padang, April 2010

Tim Penguji

Nama	Tanda Tangan
Ketua : Lili Anita, SE, M.Si,Ak	_____
Sekretaris : Eka Fauzihardani, SE, M.Si,Ak	_____
Anggota : Fefri Indra Arza, SE, M.Sc,Ak	_____
Anggota : Nurzi Sebrina, SE, M.Sc,Ak	_____

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**Judul : Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Hubungan Antara Komitmen
Organisasi dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan
Manufaktur yang Terdaftar di Kota Padang)**

Nama : Rini Hasnah
Bp/Nim : 2005/67632
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, April 2010

Disetujui Oleh

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Lili Anita, SE, M.Si, Ak
Nip.19710302 199802 2 001

Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak
Nip.19710522 200003 2 001

Ketua Prodi Akuntansi

Lili Anita, SE, M.Si, Ak
Nip.19710302 199802 2 001

ABSTRAK

**Rini Hasnah 2005/67632 : Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Hubungan antara
Komitmen Organisasi dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada
Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Kota Padang)**

Pembimbing I : Lili Anita, SE.,M.Si.,Ak
II : Eka Fauzihardani, SE., M.Si., Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji:1). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan, 2). Pengaruh budaya kerja memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja perusahaan. Untuk itu dilakukan penelitian pada perusahaan manufaktur yang berskala besar di kota Padang.

Jenis penelitian ini digolongkan sebagai penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di kota Padang. Sampel penelitian yaitu perusahaan manufaktur berskala besar dengan responden penelitian adalah *general manager*, manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer produksi, dan manajer administrasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan *total sampling*. Jenis data yang digunakan adalah data primer. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan menggunakan SPSS versi 15.00.

Hasil penelitian ini menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan, dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,102 > 1,296$ dengan nilai signifikansi $0,040 < 0,10$ (hipotesis 1 diterima). Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika budaya kerja berorientasi pada pekerjaan, dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $1,724 > 1,296$ dengan nilai signifikansi $0,090 < 0,10$ (hipotesis 2 diterima).

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menetapkan dan melaksanakan komitmen organisasi dan budaya kerja memperhatikan faktor perilaku individu untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian ini interaksi komitmen organisasi dan budaya kerja berpengaruh signifikan positif karena komitmen tersebut berasal dari diri individu. Oleh karena itu, dalam meningkatkan kinerja bagi individu harus diusahakan bagaimana komitmen organisasi bisa tumbuh dalam diri individu dan tidak dipengaruhi oleh faktor luar sehingga individu memiliki loyalitas terhadap organisasinya.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Kota Padang)”**.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan, arahan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada Ibu Lili Anita, SE, M.Si., Ak selaku Pembimbing I yang telah bersedia mengorbankan waktu dan tenaga beliau untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, juga menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si., Ak selaku Pembimbing II dan Penasehat Akademik, yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Keberhasilan penulis dalam rangka menyusun skripsi ini juga tidak terlepas dari bantuan dan berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

3. Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.
4. Kedua orang tua dan segenap keluarga penulis yang telah memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini.
5. Rekan-rekan mahasiswa program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang khususnya angkatan 2005.
6. Pimpinan perusahaan-perusahaan manufaktur berskala besar yang ada di kota Padang yang telah bersedia mengisi kuesioner penelitian ini.
7. Semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari keterbatasan ilmu yang penulis miliki, sehingga mungkin terdapat kesalahan dan kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritikan dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak untuk kesempurnaan skripsi ini. Terakhir penulis menyampaikan harapan semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca.

Padang, Maret 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Pembatasan Masalah	9
D. Perumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	10
BAB II. TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS...	11
A. Kajian Teori	11
1. Teori Kontingensi	11
2. Kinerja Perusahaan.....	13
3. Komitmen Organisasi.....	24
4. Budaya Kerja.....	31
B. Kajian Penelitian Sebelumnya yang Relevan	39
C. Pengembangan Hipotesis	40

D. Kerangka Konseptual	44
E. Hipotesis	45
BAB III. METODE PENELITIAN	46
A. Jenis Penelitian	46
B. Populasi, Sampel, dan Responden	46
C. Jenis Dan Sumber Data	48
D. Teknik Pengumpulan Data	48
E. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel	49
F. Instrumen Penelitian	50
G. Uji Instrumen	52
H. Hasil Uji Coba Instrumen	53
I. Uji Asumsi Klasik	53
J. Uji Model (<i>Goodness Fit of Model</i>).....	55
K. Uji Hipotesis	56
L. Definisi Operasional	57
BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN	59
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	59
B. Demografi Responden	60
1. Karakteristik Responden	60
2. Deskripsi Hasil Penelitian	64
C. Uji Instrumen Penelitian	69
1. Uji Validitas	69
2. Uji Reliabilitas	70

D. Statistik Deskriptif	71
E. Uji Asumsi Klasik.....	72
F. Uji Model (<i>Goodness Fit of Model</i>).....	74
1. Uji F	74
2. Koefisien Determinasi.....	75
3. Model <i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA).....	76
G. Uji Hipotesis	77
H. Pembahasan.....	77
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	82
A. Kesimpulan	82
B. Saran.....	83

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Penelitian Terdahulu	5
2. Daftar Nama Perusahaan Manufaktur	47
3. Instrumen Penelitian	51
4. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Corrected Item-Total Correlation</i> Instrumen Penelitan.....	53
5. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	59
6. Jumlah Responden Berdasarkan Umur	60
7. Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan	61
8. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
9. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	62
10. Jumlah Responden Berdasarkan Bidang Keahlian	63
11. Jumlah Responden Berdasarkan Bidang Kursus yang Pernah Diikuti	63
12. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	64
13. Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi.....	65
14. Distribusi Frekuensi Budaya Kerja	67
15. Distribusi Frekuensi Kinerja Perusahaan.....	68
16. Uji Validitas	70
17. Uji Reabilitas.....	70
18. Statistik Deskriptif	71
19. Uji Normalitas Residual.....	72
20. Uji Multikolinearitas	73

21. Uji Heterokedastisitas	74
22. Uji F	75
23. Koefisien Determinasi.....	75
24. Koefisien Regresi Model MRA	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Format Kuesioner	87
2. Tabulasi data pilot test	92
3. Tabulasi Data Penelitian	94
4. Uji Validitas Dan Reliabilitas Pilot Test.....	97
5. Uji Validitas Dan Reliabilitas Penelitian	102
6. Uji Asumsi Klasik Pengujian Model	106
7. Deskripsi Sampel	109
8. Surat izin Penelitian	111

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia industri yang semakin lama semakin cepat mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya supaya tetap bertahan dan berkembang. Agar dapat memenuhi persaingan perusahaan dituntut melakukan perbaikan pada tiap bagian. Perbaikan dilakukan dengan terlebih dahulu mengukur sistem yang ada, menganalisis, dan untuk memutuskan apakah sistem tersebut perlu diperbaiki atau tidak. Penilaian kinerja merupakan bagian dalam sistem manajemen dengan membandingkan antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menganalisis penyimpangan yang terjadi dan melakukan perbaikan.

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja perusahaan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Oleh karena itu, untuk menilai kinerja perusahaan ini perlu dilibatkan analisis dampak keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan yang mempertimbangkannya dengan menggunakan ukuran komparatif.

Menurut Riggio (2003) dalam <http://wangmuba.com/page/73/> manfaat dari penilaian kinerja bagi organisasi: a) sebagai penilaian produktivitas individu dari masing-masing unit pekerjaan; b) menentukan penempatan personel pada jabatan tertentu; c) sebagai alat untuk mengenali dan memotivasi para karyawan; d) sumber informasi tentang kebutuhan pelatihan bagi karyawan; e) evaluasi terhadap efektifitas kinerja karyawan dan intervensi organisasi (penentuan program pelatihan pengembangan sumber daya manusia, perubahan sistem, dan lain-lain)

Kinerja perusahaan perlu dirancang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Partisipasi individu secara aktif dan mandiri menjadi dinamika utamanya, sehingga kekompakan kerja dalam unit, atau kelompok kecil, secara intra maupun intergrup tercapai. Jika penyelia dan karyawan berpartisipasi secara penuh dalam bekerja berarti penyelia dan karyawan memperhatikan kepentingan-kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Penyelia dan karyawan tersebut akan lebih berkomitmen dalam bekerja, karena mereka memandang usaha dan kinerja yang mereka berikan terhadap organisasi memiliki makna yang positif bagi kesejahteraan organisasi dan kesejahteraan individu mereka sendiri. Hal ini menjadikan penyelia dan karyawan mau mengerahkan tenaga, pikiran, dan potensinya serta berpartisipasi secara penuh untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor-faktor rendahnya kinerja dapat diduga berasal dari komitmen organisasi yang rendah dan kurang tepatnya kebijakan pimpinan dan memberdayakan karyawan. Hal ini harus didukung oleh budaya organisasi yang tinggi.

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang penting bagi perusahaan untuk memotivasi individu untuk melakukan sesuatu hal. Dengan adanya penerapan komitmen organisasi yang baik ini dapat membuat karyawan lebih berhati-hati dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka dan juga menimbulkan rasa keterlibatan dengan perusahaan, inisiatif dan inovasi pekerja lebih besar, bahkan walaupun tidak ada *reward* langsung. Komitmen dipandang penting dalam suatu organisasi, karena dengan komitmen yang tinggi seorang karyawan akan bersikap profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati bersama dalam organisasi, yang fokusnya adalah nilai-nilai dan sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh karyawan.

Menurut Alwi (2001) dalam <http://wangmuba.com/page/73/> komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari

sejauhmana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Sebagai contoh perusahaan Coca Cola, dalam menjalankan bisnisnya sangat memperhatikan komitmen dari para karyawan, karena perusahaan meyakini bahwa tanpa komitmen karyawan yang tinggi maka perusahaan tidak akan sukses. Begitu pula banyak organisasi di Jepang, utamanya organisasi bisnis, memiliki tradisi yang tumbuh berdasarkan kekuatan masyarakatnya yang mengandalkan nilai-nilai komitmen, dedikasi, loyalitas, kompetensi yang tinggi dan hasrat yang kuat untuk menghasilkan kinerja karyawannya. Kenyataan di lapangan menunjukkan masih banyak karyawan kurang komitmen terhadap tugas pokoknya seperti: dengan mengulur-ngulur waktu masuk ke ruangan kerja, sebagian terlambat datang, tidak mau waktunya berlebih untuk menyelesaikan pekerjaan yang terbengkalai.

Ada sejumlah penelitian yang dilakukan oleh kalangan sarjana atau pemikir (*thinks tanks*) yang menunjukkan pengaruh budaya kerja terhadap hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja perusahaan. Tabel 1 berikut menunjukkan hasil penelitian dari para peneliti:

Tabel 1
Penelitian-penelitian Terdahulu

No	Peneliti, dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Mira (2004)	Pengaruh Strategi Kompetitif dan Budaya Kerja terhadap Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Perusahaan	Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja perusahaan. Strategi kompetitif dan budaya kerja sebagai variabel moderating
2.	Nasution (2006)	Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Keinginan Berpindah: Investigasi Empiris pada Berbagai Unit Kerja di Universitas Bengkulu	Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.
3.	Janwar(2006)	Pengaruh Strategi Kompetitif, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Kepada Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan	Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja perusahaan
4.	Muliawan (2009)	Analisis pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja (studi Kasus di PT. Trans Pacific Petrochemical Indotama)	Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating.
5.	Kusnanto (2006)	Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Perusahaan	Hasil penelitian menunjukkan variabel komitmen organisasi tidak terdapat pengaruh yang signifikan dengan kinerja perusahaan.

Bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Mira (2004), Nasution (2006), dan Muliawan (2009) menemukan komitmen organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Namun, hasil

penelitian Kusnanto (2006), dan Janwar (2006) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan diantara keduanya.

Peneliti berpendapat bahwa kemungkinan ada variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara kedua variabel tersebut. Untuk merekonsiliasikan hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, penelitian ini memerlukan pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Pendekatan kontingensi secara sistematis mengidentifikasi berbagai kondisi atau faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga hubungan menjadi kuat dan jelas (Anthony dan Govindarajan, 1998).

Dengan adanya pendekatan ini, sifat hubungan yang ada dalam komitmen organisasi dengan kinerja perusahaan kemungkinan berbeda untuk setiap kondisi. Penggunaan kerangka kontingensi memungkinkan faktor-faktor tersebut bertindak sebagai variabel *moderating* yang akan mempengaruhi hubungan komitmen organisasi dengan kinerja perusahaan.

Dalam penelitian ini, pendekatan kontingensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja perusahaan. Hubungan kedua variabel tersebut dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi, yang dihadapkan pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang akan datang. Bahwa perlu adanya budaya kerja untuk mengantisipasi ketidakpastian tersebut. Dalam budaya kerja dan kinerja menurut Susanto (1997), untuk menjadikan budaya suatu perusahaan kuat, ditentukan oleh dua faktor utama yaitu penyebaran nilai-nilai budaya dapat dilakukan dengan melalui orientasi tugas dan penghargaan

terhadap prestasi kerja karyawan; dan tingkat komitmen anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti dari budaya perusahaan dapat berkembang bersamaan dengan penghargaan yang diberikan kepada karyawan.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Budaya kerja yang kuat yaitu budaya kerja positif yang benar-benar dianut oleh segenap pelaku organisasi akan mempertinggi kesungguhan kerja para pelakunya. Sebaliknya apabila budaya kerja organisasi yang dianut lemah, maka tidak akan menimbulkan kesungguhan kerja bagi sebahagian pelaku organisasi.

Adanya budaya kerja sebagai akibat adanya tanggapan terhadap kondisi lingkungan dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, budaya kerja dibutuhkan untuk mengantisipasi ketidakpastian lingkungan yang semakin kompleks. Tingkat ketidakpastian yang tinggi dapat diantisipasi selain dengan komitmen organisasi juga dengan budaya kerja.

Komitmen organisasi menjadi semu dan kurang efektif apabila budaya kerja tersebut berada pada kondisi dimana karakteristik personil cukup baik, karakteristik pekerjaan yang digeluti, dan pengalaman kerja pada organisasi dimana ia bekerja. Oleh karena itu, interaksi komitmen organisasi dengan kinerja perusahaan dapat diperkuat dengan budaya kerja yang baik.

Disini penulis mencoba melihat pengaruh budaya kerja kuat dan lemah terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Konsep budaya kerja kuat dan lemah dalam penelitian ini adalah budaya kuat memiliki dampak besar bagi para perilaku

pekerja dan lebih langsung berkaitan dengan pengurangan keluar dari pekerjaan (*turn over*). Dalam budaya kerja kuat, nilai utama (*core value*) dipegang secara kuat dan disebarkan secara luas. Maka banyak anggota organisasi yang menerima nilai utama dan makin besar komitmen mereka terhadap perilaku anggotanya, sebab tingginya derajat kebersamaan dan keeratan yang menimbulkan iklim kontrol perilaku internal yang tinggi. Salah satu efek spesifik dari kultur yang kuat adalah rendahnya *turn over* pekerja.

Budaya kerja kuat mendemonstrasikan janji yang kuat diantara pekerjanya tentang untuk apa organisasi tersebut berdiri (Robins 1996). Sedangkan budaya kerja yang kurang didukung secara luas oleh para anggotanya dan sangat dipaksakan, akan berpengaruh negatif pada organisasi karena akan memberi arah yang salah kepada para pegawainya. Jika hal ini terjadi pada suatu perusahaan, maka tugas-tugas tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini terlihat dari kurangnya motivasi atau semangat kerja, timbul kecurigaan-kecurigaan, komunikasi kurang lancar, lunturnya loyalitas atau kesetiaan pada tugas utamanya dan komitmen pegawai pada perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **"Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Perusahaan"** .

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah diatas, dapat diidentifikasi masalah :

1. Sejauhmana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan.
2. Sejauhmana pengaruh komitmen organisasi terhadap budaya kerja.
3. Sejauhmana budaya kerja memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja perusahaan.
4. Sejauhmana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja perusahaan.
5. Sejauhmana pengaruh komitmen organisasi dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan.

C. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah diatas dapat dilakukan pembatasan masalah. Penelitian ini dibatasi hanya pada pengaruh budaya kerja terhadap hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja perusahaan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Sejauhmana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan.
2. Sejauhmana budaya kerja memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja perusahaan.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji :

1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan
2. Pengaruh budaya kerja terhadap hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja perusahaan

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan untuk dapat mengetahui apakah komitmen organisasi dan budaya kerja berpengaruh besar terhadap kinerja perusahaan.
2. Bagi Penelitian yang akan datang

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi para peneliti dalam bidang yang sama dimasa yang akan datang.

3. Bagi penulis bermanfaat untuk menambah wawasan dalam memahami tentang pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan secara teoritis maupun aplikasinya pada perusahaan manufaktur di Kota Padang.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Teori Kontingensi

Teori kontingensi muncul sebagai jawaban atas pendekatan “universalistik” bahwa desain pengendalian yang optimal dapat diterapkan dalam perusahaan secara keseluruhan. Pendekatan pengendalian yang universalistik adalah perluasan teori manajemen ilmiah yang alami. Prinsip manajemen ilmiah menyiratkan satu cara terbaik untuk mendesain proses operasional dalam rangka memaksimalkan efisiensi. Secara nyata Copley (1923) menyatakan bahwa pengendalian adalah yang pusat gagasan dari manajemen ilmiah. Perkembangan prinsip operasional ini ke sistem pengendalian manajemen menyiratkan bahwa harus ada satu sistem pengendalian terbaik yang memaksimalkan efektivitas manajemen dan hanya satu *setting* kontingensi. Banyak dari model portofolio dalam perumusan dan implementasi strategi didasarkan pada pandangan yang universal tersebut.

Dengan bukti empiris hubungan pengendalian kontingensi, pandangan yang universal tidak nampak seperti uraian sistem pengendalian yang sah. Pada sisi lain yang ekstrim, pendekatan “kondisi-khusus” membantah bahwa faktor yang mempengaruhi sistem pengendalian adalah sedemikian unik sehingga aturan umum model tidak bisa diterapkan. Peneliti dipaksa untuk mempelajari masing-

masing perusahaan dan sistem pengendalian secara individu dan para pendukung dasar pemikiran ini cenderung untuk melakukan riset kasus. Pendekatan kontingensi diposisikan diantara kedua ekstrim ini. Menurut teori kontingensi, kelayakan dari sistem pengendalian yang berbeda tergantung pada *setting* bisnis tersebut. Bagaimanapun, berlawanan dengan model kondisi khusus, generalisasi sistem pengendalian dapat dibuat untuk bisnis secara luas.

Teori kontingensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk melihat informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk menghadapi persaingan Otley dalam Sugeng (2007). Sistem pengendalian akan berbeda-beda di tiap-tiap organisasi yang berdasarkan pada faktor organisasioris dan faktor situasional.

Merchant (1982) dalam Sugeng (2007) menyatakan bahwa tidak terdapat sistem pengendalian yang secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan. Banyak faktor-faktor yang saling berkaitan mempengaruhi struktur organisasi dan proses pengendalian manajemen dalam perusahaan. Pendekatan ini banyak digunakan sebagai solusi atas ketidakkonsistenan sejumlah hasil penelitian sebelumnya.

Menurut Govindarajan (1986), hasil penelitian yang menunjukkan ketidakkonsistenan hasil antara satu penelitian dalam penelitian lain dalam menguji hubungan antara variabel independen dan variable dependen memberi indikasi adanya faktor-faktor situasional dan kontekstual antara kedua variabel tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Mira (2004), Nasution (2006), dan Muliawan (2009) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan Kusnanto (2006), dan Janwar (2006) bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara variabel komitmen organisasi dan kinerja perusahaan.

Dengan pendekatan kontingensi ada dugaan bahwa terdapat faktor-faktor situasional dan kontekstual yang mungkin berinteraksi dalam mempengaruhi kondisi tersebut. Faktor-faktor situasional dan kontekstual ini mencakup faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal antara lain berupa ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian ekonomi, politik dan sosial. Faktor internal antara lain struktur organisasi, strategi bisnis, sistem pengendalian dan kompleksitas teknologi.

Berdasarkan teori kontingensi maka sistem pengendalian manajemen seperti komitmen organisasi perlu digeneralisasi dengan mempertimbangkan faktor organisasionaris dan situasional dipengaruhi oleh budaya, dalam hal ini budaya kerja.

2. Kinerja Perusahaan

a. Pengertian Kinerja

Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan dari Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata "to perform"

yaitu : melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab dan melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Beberapa pengertian berikut ini tentang kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Stoner (1978) dalam bukunya *Management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.
- 2) Bernadin dan Russel (1993) dalam bukunya Achmad S. Ruby mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
- 3) Handoko dalam bukunya manajemen personalia dan sumber Daya mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.
- 4) Prawiro Sutoro (1999) dalam bukunya Merry Dandian Panji mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dari empat definisi kinerja diatas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

- a. Hasil-hasil fungsi pekerjaan

- b. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/pegawai seperti :
motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya.
- c. Pencapaian tujuan organisasi
- d. Periode waktu tertentu.

Berdasarkan hal-hal diatas, kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang memengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

Dengan demikian, kinerja perusahaan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Faktor-faktor rendahnya kinerja dapat diduga berasal dari komitmen

organisasi yang rendah dan kurang tepatnya kebijakan pimpinan dan memberdayakan karyawan. Hal ini harus didukung oleh budaya organisasi yang tinggi.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran penilaian. Penilaian kinerja lebih dipandang sebagai suatu proses sosial dan proses komunikasi daripada hanya sebagai alat pengukur.

Sebuah kemajuan dalam memberikan perkiraan penilaian perspektif sosial-psikologis bahwa peran konteks penilaian mendapatkan perhatian yang lebih besar. Perspektif ini menyebabkan para ahli ilmu jiwa lebih memiliki kesempatan menyelidiki masalah-masalah psikologis dan sosial-psikologis dengan proses penilaian. Hal ini akan menimbulkan pertanyaan apakah peran keadaan sosial dan norma-norma organisasi dalam proses penilaian atau apakah peran proses sosialisasi dalam pengembangan norma-norma dan standar kinerja.

Penilaian sebagai suatu proses komunikasi, berarti penilai berusaha memberikan informasi kepada organisasi tentang kinerja karyawan. Model didasarkan pada tiga asumsi, yaitu :

- (1) sikap penilaian adalah tujuan yang diharapkan
- (2) penilaian kinerja sebagai interaksi sosial
- (3) penilaian kinerja dalam fungsi organisasi khususnya lebih sebagai alat bantu mengambil keputusan daripada sekedar sebagai alat pengukur

c. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dari Harvard Business School dan David C. Norton, Presiden Renaissance Solution Inc dalam mengukur kinerja perusahaan. *Balanceed scorecard* merupakan ide untuk menyeimbangkan aspek keuangan dan aspek nonkeuangan serta aspek internal dan eksternal perusahaan. Melalui *balanced scorecard* lalu dilakukan pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif, yaitu perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan proses belajar dan berkembang.

Menurut Husein Umar, jika ditinjau dari segi internal dan eksternal perusahaan, perspektif proses bisnis/internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih berfokus kepada internal perusahaan, sedangkan perspektif pelanggan (konsumen) dan keuangan lebih berfokus ke eksternal perusahaan. Namun, jika ditinjau dari segi proses dan orang, perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan dan perspektif pelanggan lebih berfokus ke orang, sedangkan perspektif keuangan dan perspektif bisnis/internal lebih berfokus pada proses.

Keempat perspektif yang digunakan dalam *balanced scorecard* dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mengarah kepada perbaikan, perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan strategis. Adapun perbaikan tercermin dari sasaran-sasaran yang terkait dengan laba.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), sasaran keuangan berbeda pada tiap tahap dari siklus kehidupan bisnis. Tahapan yang dimaksud terdiri dari tahap pertumbuhan, tahap bertahan, dan tahap panen.

2) Perspektif Pelanggan

Untuk memuaskan pelanggan, perusahaan perlu menciptakan dan menyajikan suatu produk dan jasa yang bernilai lebih bagi konsumen. Adapun nilai lebih terjadi apabila manfaat yang diterima konsumen dari produk dan jasa lebih tinggi daripada biaya perolehannya.

Untuk pengukuran perspektif konsumen/pelanggan digunakan dua cara yaitu :

- a. Kelompok pengukuran inti yakni mengukur tingkat kepuasan, loyalitas, keterikatan, akuisisi konsumen dari pasar yang ditargetkan dan profitabilitas pelanggan atau tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani.

- b. Preposisi nilai pelanggan yakni merupakan kinerja pemicu yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi konsumen yang tinggi.

Preposisi nilai merupakan gambaran atribut yang disajikan perusahaan dari produk dan jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Atribut dapat berupa atribut produk/pelayanan, hubungan pelanggan, serta kesan dan reputasi.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses ini terdiri atas tiga tahapan, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

a. Inovasi

Merupakan tahap penelitian dan pengembangan produk. Inovasi dapat diukur berdasarkan kriteria sebagai berikut.

- a) Banyaknya produk-produk baru yang dihasilkan
- b) Besarnya penjualan produk-produk baru
- c) Lamanya waktu pengembangan dan menjual produk-produk baru jika dibandingkan pesaing.
- d) Besarnya biaya produk-produk baru
- e) Frekuensi selama proses pengembangan produk-produk baru

b. Operasi

Merupakan tahapan untuk memenuhi keinginan pelanggan dan transaksi jual beli dengan pelanggan. Operasi dapat diukur dari kriteria sebagai berikut.

- a) Tingkat kerusakan produk prapenjualan
- b) Banyaknya bahan baku yang terbuang sia-sia
- c) Adanya pengerjaan ulang produk karena kerusakan
- d) Banyaknya permintaan pelanggan tidak terpenuhi
- e) Penyimpangan biaya produksi dari anggaran yang sebenarnya

c. Layanan purnajual

Merupakan layanan transaksi jual beli produk/jasa seperti layanan pemeliharaan produk, penggantian suku cadang, perbaikan kerusakan, dan sebagainya. Layanan purnajual dapat diukur dari kriteria sebagai berikut.

- a) Jangka waktu untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk
- b) Perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang pelanggan
- c) Kecepatan pelayanan dan banyaknya pelanggan yang dilayani
- d) Jangka waktu perolehan pembayaran bagi pelanggan yang mencicil
- e) Kadar limbah berbau/beracun

4) Perspektif Proses Belajar dan Berkembang

Kinerja ini bertujuan mendorong pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Proses pembelajaran dan berkembang dapat diukur melalui kriteria sebagai berikut.

- a. Kemampuan pegawai mencakup tingkat kepuasan pegawai, tingkat perputaran pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah pegawai, dan tingkat pengembalian balas jasa.

- b. Kemampuan sistem informasi meliputi, ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu perolehan informasi.
- c. Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan. Tolok ukurnya, jumlah saran pegawai, jumlah saran yang direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna, dan jumlah pegawai yang tahu visi, misi, dan tujuan perusahaan.

d. Hambatan dalam Penilaian Kinerja

Perusahaan tidak selalu berhasil memanfaatkan penilaian kinerja secara strategis pada bisnis yang digeluti. Salah satu alasannya adalah penyelia lini tidak sepenuhnya memahami dasar-dasar penilaian kinerja. Waktu sebagian besar penyelia lebih banyak waktunya digunakan untuk mendapatkan kecakapan teknis (misal: bidang akuntansi, pemasaran, pengawasan, dan operasional).

Hambatan lain terhadap penggunaan penilaian kinerja secara efektif adalah para manajer tidak mampu melihat hasil pelaksanaannya. Sebuah kajian memperlihatkan bahwa sebagian besar perusahaan tidak memberikan insentif perusahaan yang nyata kepada para manajer untuk melaksanakan tugas dengan baik dalam menilai kinerja karyawan. Penggunaan penilaian kinerja secara strategis berusaha memastikan bahwa ukuran kinerja merefleksikan sejauhmana tujuan perusahaan akan dicapai atau dalam hal lain adalah sasaran bisnis. Pendekatan ini menjadi populer ketika perusahaan-perusahaan mulai menyadari bagaimana penilaian kinerja dapat digunakan untuk mempertinggi efektivitas dan

produktivitas perusahaan. Dalam banyak hal hasil penilaian kinerja ini sangat tidak memuaskan. Hasil kinerja yang tidak baik ini disebabkan oleh banyak faktor, dimana keseluruhan faktor tersebut dapat dikatakan sebagai hambatan.

Bila penilaian oleh penilai/evaluator terhadap karyawan yang dinilai bisa terjadi, semuanya dapat mengalami sebagian konsekuensi negatif. Setiap masalah yang didasarkan pada ukuran subjektif merupakan peluang terjadinya bias. Bentuk-bentuk bias yang umumnya terjadi adalah sebagai berikut:

- a. *Hallo Effect* (Kesan Pertama) terjadi karena penilai (evaluator) memberikan penilaian berdasarkan pada kesan pertama ketika penilai mengenal atau mengetahui objek sumberdaya yang akan dievaluasi. *Hallo effect* ini dapat juga timbul karena pengaruh simpati. Tendensi "*hallo*" ini menyebabkan mempengaruhi nilai yang cenderung ditinggikan atau dibuat baik.
- b. *Error of Central Tendency* (Kesalahan Akibat Kecenderungan Menilai di Tengah) yaitu penilaian yang dilakukan dengan asumsi berdasarkan pada rata-rata kinerja. Dengan ada kecenderungan menilai rata-rata ini seakan-akan menghilangkan anggapan adanya keragaman dan kedinamisan. Bisa saja akibat lebih jauh dari evaluasi dengan cara seperti ini bagi karyawan akan menimbulkan sikap apriori pada kegiatan penilaian.
- c. *Leniency and Strictness Bias* (Bias Terlalu Longgar atau Terlalu Ketat) merupakan akibat dari adanya keinginan penilai untuk tidak mempersulit atau memberikan kemudahan kepada individu SDM yang akan dievaluasi. Bias ini dapat juga dilihat dari kriteria standar penilaian relatif rendah, seolah-olah

kriteria evaluasi dapat dengan mudah terpenuhi oleh semua individu SDM untuk semua tingkatan manajemen suatu perusahaan.

- d. *Friendly* (Kedekatan Hubungan). Kedekatan hubungan terjadi misalnya karena ketika karyawan sebelum bekerja di perusahaan tersebut mereka adalah menjadi teman dekat, dan senasib sepenenderitaan. Ketika dalam bekerja dihadapkan pada masalah sulit yang memerlukan pemecahan secara keilmuan. Ada kecenderungan lebih memercayai teman satu almamater yang sama untuk menyelesaikan masalah tersebut meskipun mungkin saja ada karyawan lain dalam perusahaan ini yang lebih kompeten. Rasa percaya membuat seseorang menyerahkan pekerjaan yang memerlukan penanganan khusus bukan pada kompetensi seseorang, tetapi lebih kepada kedekatan hubungan yang telah terbina dan terjalin sejak lama.
- e. *Cross Cultural Bias* (Bias Penyimpangan antara Budaya). Suatu budaya dari suatu daerah belum tentu menjadi budaya bagi daerah lainnya walaupun ini harus dipaksakan dibawa dan ditampilkan pada suatu perusahaan. Dan bila dipaksakan, mungkin akan menjadi sebuah konflik. Kesulitannya adalah bila dalam penilaian kinerja terdapat budaya yang melekat pada seseorang atasan dan dalam waktu bersamaan juga muncul budaya yang berbeda yang melekat pada individu bawahan atau sebaliknya. Konflik akan terjadi karena dalam penilaian kinerja didasarkan pada budaya yang berbeda tadi.
- f. *Personal Prejudice* (Prasangka Pribadi). Konsekuensi konflik yang melekat dalam evaluasi kinerja adalah ambivalensi, penghindaran, sikap defensif, dan

resistensi (sikap menolak). Spesialis SDM perlu memberi perhatian dalam membuat pola tanpa adanya unsur prasangka. Prasangka akan mengabaikan penilaian efektif dan dapat melanggar hukum anti diskriminasi.

- g. *Pengaruh-pengaruh Organisasi*. Penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir dari penilaian pada saat mereka menilai bawahan mereka, sehingga mengabaikan keunggulan atau kelemahan seseorang. Tentu disini yang dirugikan adalah karyawan yang berprestasi baik.
- h. *Standar-standar Penilaian*. Disini dituntut untuk membuat standar yang jelas sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan.
- i. *Recency Effect* (Kesan yang Sekarang). Kesan sekarang akan digunakan sebagai standar penilaian yang sama untuk waktu yang telah lalu maupun waktu yang akan datang. Tentu saja hasilnya akan bias seperti penilaian kinerja berdasar *hallo effect*. Agar tidak bias, penilaian seharusnya dilakukan berdasarkan kumulatif waktu.

3. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen

Ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen. Pertama melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). Kedua melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas

dimana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi.

Sebelum munculnya kedua pendekatan tersebut, ada suatu pendekatan lain yang lebih dahulu muncul dan lebih lama digunakan, yaitu perbedaan berdasarkan *attitudinal commitment* atau pendekatan berdasarkan sikap dan *behavioral commitment* atau pendekatan berdasarkan tingkah laku. Perbedaan yang lebih tradisional ini memiliki implikasi tidak hanya kepada definisi dan pengukuran komitmen, tapi juga pendekatan yang digunakan dalam berbagai penelitian perkembangan dan konsekuensi komitmen. Meyer & Allen (1997) dalam Mira (2004) menjelaskan kedua pendekatan itu sebagai berikut. *Attitudinal commitment* berfokus pada proses bagaimana seseorang mulai memikirkan mengenai hubungannya dalam organisasi atau menentukan sikapnya terhadap organisasi. Dengan kata lain hal ini dapat dianggap sebagai sebuah pola pikir dimana individu memikirkan sejauhmana nilai dan tujuannya sendiri sesuai dengan organisasi dimana ia berada. Sedangkan *behavioral commitment* berhubungan dengan proses dimana individu merasa terikat kepada organisasi tertentu dan bagaimana cara mereka mengatasi setiap masalah yang dihadapi.

Attitudinal commitment melibatkan pengukuran terhadap komitmen (sebagai sikap atau pola pikir), bersamaan dengan variable lain yang dianggap sebagai penyebab, atau konsekuensi dari komitmen. Tujuan dari penelitian ini bertujuan

untuk menunjukkan bahwa komitmen yang kuat menyebabkan terjadinya tingkah laku anggota organisasi sesuai dengan yang diharapkan (dari perspektif organisasi), seperti anggota organisasi jarang untuk tidak hadir dan perpindahan ke organisasi lain lebih rendah, dan produktivitas yang lebih tinggi. Tujuan yang kedua menunjukkan karakteristik individu dan situasi kondisi seperti apa yang mempengaruhi perkembangan komitmen berorganisasi yang tinggi.

Dalam *behavioral commitment* anggota dipandang dapat menjadi berkomitmen kepada tingkah laku tertentu, daripada suatu entitas saja. Sikap atau tingkah laku yang berkembang adalah konsekuensi komitmen terhadap suatu tingkah laku. Contohnya anggota organisasi yang berkomitmen terhadap organisasinya, mungkin saja mengembangkan pola pandang yang lebih positif terhadap organisasinya, konsisten dengan tingkah lakunya untuk menghindari disonansi kognitif atau untuk mengembangkan *self-perception* yang positif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan kondisi yang seperti apa yang membuat individu memiliki komitmen terhadap organisasinya.

Komitmen dianggap sebagai *psychological state*, namun hal ini dapat berkembang secara retrospektif (sebagai justifikasi terhadap tingkah laku yang sedang berlangsung) sebagaimana diajukan pendekatan *behavioral*, sama seperti juga secara prospektif (berdasarkan persepsi dari kondisi saat ini atau di masa depan di dalam organisasi) sebagaimana dinyatakan dalam pendekatan *attitudinal*. Meyer dan Allen (1991) dalam Janwar (2006) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang

merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi

Komitmen kerja atau komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Menurut Steers dan Porter (1983), "suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan." Perusahaan juga harus menjamin bahwa karyawan yang terlibat didalamnya dapat memperoleh kepuasan terhadap pekerjaan mereka sekaligus dapat membuat kontribusi yang efektif.

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri. Dalam pandangan ini, individu yang

memiliki komitmen tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya dibandingkan kepentingan pribadi atau kelompoknya. Bagi individu, dengan komitmen organisasional tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasional rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasional yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi Porter, *et al.* (1974).

Berdasarkan berbagai definisi mengenai komitmen terhadap organisasi maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merefleksikan tiga dimensi utama, yaitu komitmen dipandang merefleksikan orientasi afektif terhadap organisasi, pertimbangan kerugian jika meninggalkan organisasi, dan beban moral untuk terus berada dalam organisasi.

b. Karakteristik Komitmen Organisasi

Menurut Porter, *et.al* (1974), Angel dan Perry (1981) menyebutkan bahwa nilai komitmen dikarakteristikkan dengan :

1. Kepercayaan keyakinan yang sungguh-sungguh dalam pencapaian nilai (*value*) dan tujuan (*goal*) organisasi.
2. Kemauan dalam berusaha dengan sekuat tenaga untuk kepentingan organisasi.

Perilaku adalah sikap dan cara seseorang bertindak. Perilaku organisasi merupakan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak dalam organisasi. Semua organisasi mempengaruhi anggota-anggotanya melalui sistem pengendalian yang mencerminkan kombinasi dari organisasi formal, informal dan lingkungan sosial. Kombinasi ini dimungkinkan oleh komunikasi yang tercermin dalam motivasi.

Sistem pengendalian dalam organisasi berinteraksi dengan sikap pegawai dan faktor situasi untuk menghasilkan motivasi spesifik bagi setiap pegawai pada saat tertentu. Apabila salah satu dari pengendalian, sikap atau situasi tertentu dirubah, maka motivasi juga akan berbeda.

c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Steers (1977) mengembangkan sebuah model hubungan sebab akibat terjadinya komitmen terhadap organisasi. Menurut Steers ada tiga penyebab komitmen organisasi, yaitu: karakteristik pribadi (kebutuhan berprestasi, masa kerja/jabatan, dan lain-lain), karakteristik pekerjaan (umpan balik, identitas tugas, kesempatan untuk berinteraksi, dan lain-lain) dan pengalaman kerja. Model yang dikembangkan Steer ini kemudian dimodifikasi oleh Mowday, Porter dan Steers (1982) menjadi karakteristik pribadi (usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin), karakteristik yang berkaitan dengan peran, karakteristik struktural dan pengalaman kerja.

Menurut Armstrong (1992) dalam Nasution (2006) berpendapat bahwa tiga hal yang dapat mempengaruhi komitmen, yaitu: rasa memiliki terhadap

organisasi, rasa senang terhadap pekerjaan dan kepercayaan pada organisasi. Chusmir dalam Jewell dan Siegall (1998) Nasution (2006) berpendapat bahwa karakteristik keluarga juga menjadi salah satu penentu komitmen karyawan pada organisasi. Selain faktor-faktor di atas, faktor harapan pengembangan karir, lingkungan kerja dan gaji/tunjangan juga berpengaruh.

d. Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1991) dalam Janwar (2006) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam organisasi, yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

1. *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.
2. *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

3. *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

4. Budaya Kerja

a. Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi termasuk para anggotanya memiliki impian atau cita-cita. Setiap anggota memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana di dalamnya terdapat budaya kerja.

Budaya kerja dapat memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja perusahaan jika hubungan tersebut tidak konsisten karena terdapat faktor-faktor situasional dan kontekstual yang mungkin berinteraksi dalam mempengaruhi kondisi tersebut.

Aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan Moeljono (2004) yakni:

- (1) pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja,
- (2) sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan,

- (3) perilaku ketika bekerja,
- (4) etos kerja,
- (5) sikap terhadap waktu, dan
- (6) cara atau alat yang digunakan untuk bekerja.

Semakin positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh seorang karyawan maka akan semakin tinggi kinerjanya, *ceteris paribus*. Agar budaya kerja dapat tumbuh kembang dengan subur di kalangan karyawan dan staf maka dibutuhkan pendekatan-pendekatan melalui tindakan manajemen puncak dan proses sosialisasi.

Konsep Kotter dan Heskett yaitu "budaya yang dapat disesuaikan" adalah usaha untuk membangun budaya organisasi pada fondasi memberi perhatian pada pihak berkepentingan kunci seperti karyawan, pelanggan, dan pemegang saham. Jadi memastikan bahwa budaya dapat berubah jika strategi organisasi harus berubah. Tidak mungkin mengimplementasikan dengan sukses sebuah strategi yang bertentangan dengan budaya organisasi.

Defenisi Budaya Organisasi antara lain dikemukakan oleh :

- 1) Taliziduhu Ndraha dalam bukunya *Budaya Organisasi* mengemukakan definisi budaya menurut Edward Burnett dan Vijay Sathe sebagai berikut :

- a. Edward Burnett

Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat.

b. Vijay Sathe

Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat.

- 2) Robert G. Owens dalam bukunya *Organizational Behavior in Education* mengemukakan definisi budaya menurut Terrence Deal and Allan Kennedy sebagai berikut:

Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku.

- 3) Edgar H. Schein mendefinisikan budaya dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* sebagai berikut:

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik oleh karena diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Dari empat macam pengertian diatas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam budaya terdiri atas ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi-asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal serta cara mengatasinya.

Apabila budaya kerja yang dianut positif maka aktivitas organisasi akan dapat berjalan lancar. Budaya kerja yang kuat yaitu budaya organisasi positif yang benar-benar dianut oleh segenap pelaku organisasi akan mempertinggi kesungguhan kerja para pelakunya. Sebaliknya apabila budaya kerja masih lemah yaitu hanya dianut oleh sebagian pelaku organisasi tidak akan menimbulkan kesungguhan kerja.

Budaya kerja tidak terwujud dengan sendirinya, melainkan merupakan hasil proses interaksi antara pendiri, pemimpin, bawahan serta lingkungan yang sama-sama berniat untuk membuat, mengembangkan, menghayati serta menerapkannya. Bagi pelaku baru maupun pelaku lama yang belum dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan budaya kerja yang berlaku memerlukan proses pemantapan atau yang dikenal dengan sebutan sosialisasi organisasi.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Penelitian terakhir mengatakan bahwa terdapat tujuh karakteristik utama yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi Robbins (2002) :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, tingkat daya dorong karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperhatikan ketepatan, analisis, dan perhatian detail.

3. Orientasi terhadap hasil, tingkat tuntutan terhadap manajer untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap individu, tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek, hasil-hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap tim, tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim bukan secara perorangan.
6. Agresivitas, tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas, tingkat pemenuhan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Sedangkan menurut Arfan (2005) budaya organisasi dapat dipecah menjadi tiga faktor mendasar, yaitu;

1. Faktor Struktural

Faktor ini ditentukan oleh ukuran–ukuran, seperti umur dan sejarah perusahaan, tempat operasi serta lokasi geografis perusahaan dalam satu jenis industri.

2. Faktor Politis

Faktor ini ditentukan oleh distribusi kekuasaan dan cara pengambilan keputusan manajerial.

3. Faktor Emosional

Faktor ini merupakan pemikiran kolektif, kebiasaan, sikap, perasaan dan pola-pola perilaku.

Budaya organisasi yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim internal atas pengendalian perilaku yang tinggi.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2002) menjelaskan tentang fungsi-fungsi budaya dalam organisasi, antara lain;

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas

Budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain

2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi

Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang

3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang

4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar

5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

Ouchi (1982) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri atas sekumpulan individu dengan latar kebudayaan yang khas (berbeda). Sedangkan Kotter (1997) menyatakan bahwa budaya perusahaan berfungsi untuk mengajarkan kepada anggotanya bagaimana mereka harus berkomunikasi dan berhubungan dalam menyelesaikan masalah.

d. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Schein dalam Moh. Pabundu (2006) terbentuknya suatu budaya organisasi dapat dianalisis dari tiga teori sebagai berikut:

1. Teori *Sociodynamic*

Teori ini menitikberatkan pengamatan secara detail mengenai kelompok pelatihan, kelompok terapi, dan kelompok kerja yang mempunyai proses interpersonal dan emosional. Setiap individu perlu merasakan bahwa ia adalah anggota kelompok dan bagaimana setiap anggota kelompok menyelesaikan kembali konflik inti antara keinginan yang diinginkan oleh kelompok tetapi menghilangkan identitas personil dengan keinginan secara otonomi atau bebas dari kelompoknya dimana bisa tersisih atau kehilangan sebagai anggota kelompok.

2. Teori Kepemimpinan

Teori ini menekankan hubungan antara pemimpin dengan kelompok dan efek personalitas dan gaya kepemimpinan terhadap formasi kelompok yang sangat relevan dengan pengertian bagaimana budaya terbentuk. Gaya

kepemimpinan terdiri atas gaya paranoid, gaya pendorong, gaya dramatis, gaya depresif, dan gaya schizoid.

3. Teori Pembelajaran (*Learning Theory*)

Teori ini memberikan bagaimana kelompok mempelajari kognitif, perasaan, dan penilaian. Secara struktural, ada dua tipe pembelajaran yaitu:

- a. situasi penyelesaian masalah secara positif
- b. situasi menghindari kegelisahan

Proses pembelajaran dimaksudkan untuk pewarisan budaya organisasi kepada anggota baru dan organisasi. Pengaruh pimpinan pada pembentukan budaya organisasi terutama ditentukan oleh para pendiri organisasi dimana tindakan pendiri organisasi menjadi inti dari budaya awal organisasi. Faktor penting disini adalah adanya kesempatan tertentu bagi pimpinan untuk mengatasi krisis dan merencanakan proses perubahan budaya organisasi. Pemimpin bertanggungjawab terhadap keberhasilan organisasi, maka dia memiliki kesempatan-kesempatan untuk mentransformasikan budaya organisasi dengan seperangkat artifak, perspektif, nilai, dan asumsi baru yang dibawanya masuk organisasi. Menurut Kotter dan Haskett, budaya organisasi yang diciptakan oleh manajemen puncak tersebut kemudian diimplementasikan menjadi visi/filosofi atau strategi bisnis. Kemudian visi dan strategi tersebut diimplementasikan oleh anggota organisasi sehingga menjadi perilaku organisasi.

B. Kajian Penelitian Sebelumnya yang Relevan

Bukti empiris menunjukkan bahwa adanya ketidakjelasan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan. Banyak penelitian telah dilakukan sebelumnya mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan. Diantaranya oleh Mira (2004) yang melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur di Sumatera Barat. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja perusahaan. Strategi kompetitif dan budaya kerja sebagai variabel moderating. Selanjutnya Nasution (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Janwar (2006) menyatakan bahwa dengan menggunakan pengujian model koefisien berganda secara partial menghasilkan nilai strategi kompetitif 0,032, motivasi 0,246 dan komitmen organisasi kepada karyawan -0,038, maka komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya Muindro (2003) hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, dan mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan Komitmen Organisasi. Kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan prestasi kerja karyawan, demikian juga komitmen organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Muliawan (2009) menemukan bahwa terdapat komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja

sebagai variabel moderating. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Rizqi (2009) menunjukkan *There is a positive significant influence of organizational commitment to the employee performance*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kusnanto (2006) menunjukkan variabel komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan dengan kinerja perusahaan.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Komitmen Organisasi dan Kinerja Perusahaan

Variabel komitmen organisasi telah banyak diteliti oleh peneliti di bidang akuntansi manajemen, perilaku dan psikologi. Bukti yang dilakukan oleh Allen dan Meyer (1990) menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Eisenberger (1982,1990) dan Mowday, Porter dan Steers (1984) dalam Mira (2004) bahwa komitmen organisasi kepada karyawan dapat ditujukan dalam beberapa cara: mempedulikan emosi para pekerja dan kebaikan secara fisik pada semua tingkat, memperhatikan kepuasan kerja dan pengembangan karyawan, kecukupan dan keadilan kompensasi keuangan, dan keinginan membagi *return* moneter yang luar biasa kepada semua pekerja pada semua tingkat.

Komitmen dipandang penting dalam suatu organisasi, karena dengan komitmen yang tinggi seorang karyawan akan bersikap profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati bersama dalam organisasi, yang fokusnya adalah nilai-nilai dan sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh karyawan. Pengembangan

kinerja karyawan perlu dirancang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Disamping itu partisipasi individu secara aktif dan mandiri menjadi dinamika utamanya, sehingga kekompakan kerja dalam unit, atau kelompok kecil, secara intra maupun inter grup tercapai. Penelitian yang dilakukan oleh Mira (2004) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Nasution (2006) konstruk komitmen organisasional, yang diyakini merupakan modal utama untuk memacu motivasi dan semangat kerja karyawan. Upaya-upaya untuk menumbuhkan dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja menjadi sangat relevan, karena karyawan adalah asset berharga bagi organisasi. Tanpa komitmen yang tinggi dari seluruh karyawan, maka upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan usaha untuk menghadapi persaingan tidak akan menunjukkan hasil yang menggembirakan.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya Hersey and Blanchard (1993).

Lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi kunci pendorong para karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Bila para karyawan gagal berperan secara wajar, seorang manajer harus menilai penyebab masalah tersebut.

Dengan menganalisis keadaan-keadaan yang terlibat dalam kinerja yang tidak memuaskan, seorang manajer dapat menggunakan strategi-strategi yang tepat untuk meningkatkan hasil kerja para karyawan agar dapat memenuhi standar.

Dengan adanya penerapan komitmen yang baik dalam sebuah perusahaan ini dapat di duga akan meningkatkan kinerja dari perusahaan tersebut. Setiap individu sama-sama mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan akan lebih meningkatkan semangat mereka untuk lebih baik lagi dalam melakukan pekerjaan.

2. Hubungan Budaya Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Perusahaan

Dalam banyak penelitian yang dilakukan kalangan akuntansi manajemen, budaya kerja diduga mempunyai keterkaitan dengan komitmen organisasi. Keterkaitan tersebut disebabkan karena tingkat komitmen anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti dari budaya perusahaan dapat berkembang bersamaan dengan penghargaan yang diberikan kepada karyawan, Susanto (1997).

Jadi di dalam budaya organisasi terkandung bauran nilai-nilai kepercayaan, asumsi persepsi, norma kekhasan dan pola perilaku anggota organisasi dalam suatu perusahaan. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungan tersebut.

Norma-norma budaya sangatlah penting karena hal tersebut bisa menjelaskan mengapa dua perusahaan dengan sistem pengendalian manajemen formal yang sama, bervariasi dalam hal pengendalian aktual.

Penelitian yang dilakukan oleh Mira (2004) terdapat pengaruh yang signifikan dari interaksi antara variabel komitmen organisasi dengan budaya kerja terhadap kinerja perusahaan dengan tingkat kepercayaan 95%. Sedangkan penelitian yang dilakukan Muindro (2003) hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, dan mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi.

Penelitian ini berusaha melihat pengaruh budaya kuat dan lemah terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Argumen dipilihnya budaya kerja kuat dalam penelitian ini adalah bahwa budaya kuat memiliki dampak besar bagi perilaku pekerja dan lebih langsung berkaitan dengan pengurangan keluar dari pekerjaan (*turn over*). Makin banyak anggota organisasi menerima nilai utama dan makin besar komitmen mereka terhadap perilaku anggotanya akan menyebabkan tingginya derajat kebersamaan dan keeratan yang menimbulkan iklim kontrol perilaku internal yang tinggi. Salah satu efek spesifik dari kultur yang kuat adalah rendahnya *turn over* pekerja.

Menurut Robbins (2001) dalam Eka (2002) salah satu fungsi budaya organisasi yaitu budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu seseorang. Budaya yang kuat akan menciptakan sebuah komitmen organisasi yang baik sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat.

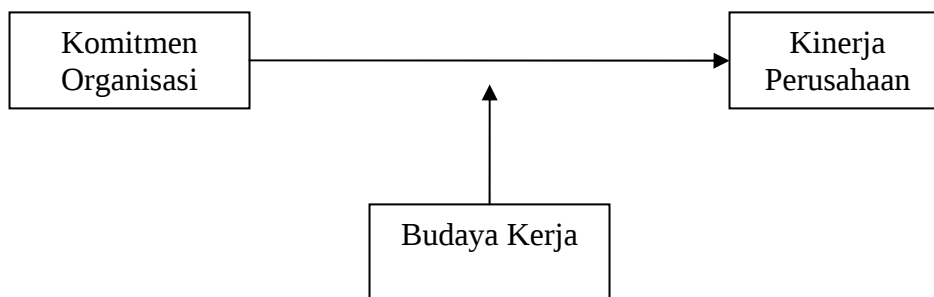
D. Kerangka Konseptual

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan budaya kerja. Komitmen organisasi dipandang penting dalam suatu organisasi, penerapan komitmen yang baik dalam sebuah perusahaan dapat diduga akan meningkatkan kinerja dari perusahaan. Dengan komitmen organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan dan secara tidak langsung perusahaan akan unggul dalam persaingan. Sedangkan budaya kerja dapat berubah jika strategi organisasi harus berubah. Budaya kerja yang kuat yaitu budaya organisasi yang positif yang benar-benar dianut oleh segenap pelaku organisasi dan mempertinggi kesungguhan kerja para pelakunya dan akan menciptakan sebuah komitmen organisasi yang baik sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat. Sebuah budaya yang tidak memiliki perilaku birokratis, namun cepat dalam pengambilan suatu keputusan, akan meningkatkan kinerja dalam lingkungan yang kompetitif. Mengubah budaya perusahaan supaya sesuai dengan strategi baru bisa lebih efektif daripada mengubah strategi untuk disesuaikan dengan budaya yang ada. Teknik untuk mengubah budaya organisasi termasuk perekrutan, pelatihan, pemindahan, promosi, restrukturisasi desain organisasi, dan dorongan positif.

Faktor-faktor rendahnya kinerja dapat diduga berasal dari komitmen organisasi yang rendah dan kurang tepatnya kebijakan pimpinan dan memberdayakan karyawan. Hal ini harus didukung oleh budaya organisasi yang tinggi. Dimensi ini digunakan dalam penelitian ini sebagai variabel kontingensi

yang dapat menguatkan atau melemahkan pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja perusahaan.

Oleh sebab itu dalam penelitian ini peneliti akan mengkaji mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan; budaya kerja sebagai variabel moderating, yang dapat digambarkan dalam kerangka konseptual di bawah ini:



Gambar 1 : Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan

H₂: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika budaya kerja berorientasi pada pekerjaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disajikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di kota Padang.
2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika budaya kerja berorientasi pada pekerjaan pada perusahaan manufaktur di kota Padang. Budaya kerja yang kuat yaitu budaya organisasi yang positif yang benar-benar dianut oleh segenap pelaku organisasi dan mempertinggi kesungguhan kerja para pelakunya dan akan menciptakan sebuah komitmen organisasi yang baik sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat.

B. Keterbatasan

Walaupun penelitian ini telah dilakukan dengan baik namun beberapa keterbatasan terpaksa tidak bisa dihindari. Seperti penelitian empiris lainnya, perlu kehati-hatian dalam melakukan generalisasi terhadap hasil penelitian. Berikut ini beberapa keterbatasan yang kemungkinan dapat mengganggu hasil penelitian ini:

1. Pada instrumen penelitian, variabel kinerja perusahaan dengan indikator perspektif keuangan yaitu laporan modal, laba kotor, biaya administrasi, biaya penyusutan, anggaran seharusnya diganti dengan ROI dan EVA.

2. Berkaitan dengan kuesioner yang diberikan kepada responden, dimana dalam pengisian kuesioner ini responden tidak mendapatkan bantuan dari orang lain, sehingga responden tetap menjawab pernyataan yang diberikan meskipun mereka sebenarnya tidak mempunyai pendapat. Dalam hal ini akan sulit untuk mengetahui seberapa benar atau dapat diandalkannya jawaban-jawaban tersebut.

C. Saran

Terlepas dari keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menetapkan dan melaksanakan komitmen organisasi dan budaya kerja memperhatikan faktor perilaku individu untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian ini interaksi komitmen organisasi dan budaya kerja berpengaruh signifikan positif karena komitmen tersebut berasal dari diri individu. Oleh karena itu, dalam meningkatkan kinerja bagi individu harus diusahakan bagaimana komitmen organisasi bisa tumbuh dalam diri individu dan tidak dipengaruhi oleh faktor luar sehingga individu memiliki loyalitas terhadap organisasinya.

Hasil penelitian ini diharapkan mendorong peneliti selanjutnya untuk mengamati faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini diharapkan dapat diperbaiki dalam penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, N Robert dan Govindarajan, Vijay. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Arfan, Iksan & Lane. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Moderasi*. Makasar. SNA 10.
- Armanu, Thoyib. 2003. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Skripsi*. Universitas Brawijaya Malang
- Eka, Nuraini Rachmawati. 2002. *Budaya Organisasi: Akankah meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jurnal Kiat Vol. IV No. 11.
- Gozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, Robert M. 1999. *Analisis Strategi Kontemporer. Konsep, Teknis, Aplikasi*. Edisi Kedua. Jakarta : Erlangga.
- Hansen, Don. R dan Maryanne M. Mowen. 2000. *Manajemen Biaya : Akuntansi dan Pengendalian*. Jakarta : Salemba Empat.
- <http://wangmuba.com/page/73/>
- Janwar, Adji Sapta dan Memen Kustiawan. 2006. *Pengaruh Strategi Kompetitif, Motivasi, Dan Komitmen Organisasi Kepada Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan*. Jurnal Penelitian Akuntansi : Pendekatan Vol.3 No.1.
- J, Sumarno. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial*. Solo. SNA 8.