

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Ernawati¹⁾, Ella Anastasya Sinambela²⁾, Rahayu Mardikaningsih³⁾, Didit Darmawan⁴⁾

^{1,2,3}Universitas Sunan Giri

⁴Universitas Mayjen Sungkono

E-mail: penulis : ernawatismea27@gmail.com¹, easinambela@gmail.com²,
rahayumardikaningsih@gmail.com³,

Abstract: *The existence of business competition, every company needs to improve employee performance so that company performance increases. Companies need to pay attention to every thing that is indicated to improve employee performance. This study aims to determine the role of organizational culture, leadership, compensation, and organizational commitment on employee performance. This research was conducted on 53 respondents who are employees of traditional herbal medicine factories in Sidoarjo. The analysis technique is linear regression. The research findings state that organizational culture and organizational commitment partially affect employee performance. The leadership variable also partially shows a significant effect on employee performance. Compensation has a significant effect on employee performance. This study also found that all independent variables simultaneously had a significant effect on employee performance.*

Keywords : *Organizational Culture, Leadership, Compensation, Organizational Commitment.*

1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan selalu berhadapan persaingan bisnis. Perusahaan dituntut untuk menghasilkan produktivitas yang tinggi agar dapat menghadapi persaingan. Kondisi ini dipengaruhi sumber daya manusia. Hal ini disebabkan cara agar perusahaan memiliki kinerja yang baik adalah menunjukkan kinerja karyawan yang sesuai dengan standar (Çakır dan Gözoğlu, 2019; Wall et al., 2004). Kinerja karyawan merupakan aktivitas karyawan sesuai tugas untuk mencapai tujuan perusahaan yang dinilai secara kuantitatif dan kualitatif (Palmer, 1993; Çalışkan dan Pekkan, 2017; Naktiyok, 2019; Çalışkan et al., 2019). Karyawan perlu mengetahui tugasnya dan dipastikan bisa mencapai tujuan perusahaan (Jones, 2003; Cascio, 2006). Kinerja dipengaruhi banyak hal determinan seperti budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan komitmen organisasi.

Kotter (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran untuk meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan bentuk ideologi, fisiologi, asumsi, dan nilai bersama yang diterapkan dan dikerjakan pada suatu perusahaan (Schein, 2004; Yilmaz dan Ergun, 2008). Budaya organisasi suatu perusahaan berbeda dengan perusahaan lain dan dapat dijadikan ciri khas sebuah perusahaan (Forehand dan von Gilmer, 1964). Kandula (2006) menyatakan budaya kuat merupakan kunci dari kinerja karyawan yang tinggi. Sebelumnya telah dilakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. (Ahmad, 2012; Aluko 2013; Lunenburg, 2011; Putra et al, 2020).

Peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan (Barrow, 1976). Kepemimpinan merupakan proses untuk memberikan pengaruh dan motivasi kepada karyawan untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan agar dapat berkontribusi terhadap tujuan perusahaan. (Yukl, 2010; McShane and Von Glinov, 2005). Kepemimpinan merupakan bagian kompleks yang hampir sama dengan manajemen karena manajemen membutuhkan

banyak pengaruh dan berhubungan dengan orang banyak, begitu juga dengan kepemimpinan. Ologbo dan Sovian (2011) menegaskan bahwa kepemimpinan seorang manajer akan mempengaruhi karyawan dan meningkatkan kinerja. Kepemimpinan tidak hanya diukur satu cara untuk semua kondisi saja, tetapi kepemimpinan harus disesuaikan dengan kondisi karyawan yang dipimpin (Murray, 2013). Lee (2008) mengatakan bentuk kepemimpinan yang baik menyebabkan karyawan bekerja efektif untuk melaksanakan tugasnya. Sebelumnya telah dilakukan penelitian mengenai peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Mardikaningsih, 2016; Mughal, 2020; Arifin et al., 2019).

Untuk meningkatkan kinerja perlu memperhatikan kompensasi kerja. Pemberian kompensasi pada setiap perusahaan berdasarkan kinerja karyawan tersebut. (Pearce, 2010; Hewitt, 2009). Kompensasi sudah seharusnya berorientasi pada hasil kerja. Pengelola manajemen sumber daya manusia harus merumuskan bentuk kompensasi yang diterapkan pada perusahaan secara tepat (Armstrong, 2005). Brown (2003) mengatakan bahwa kompensasi merupakan bentuk pertukaran karyawan kepada perusahaan setelah menyelesaikan tugasnya. Sebelumnya telah dilakukan penelitian mengenai peran kompensasi terhadap kinerja karyawan. (Arifin et al., 2019; Hameed et al., 2014; Akter dan Husain, 2016).

Upaya untuk mengembangkan kinerja karyawan tidak hanya peranan dari manajemen perusahaan tetapi juga dari karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan komitmen organisasi yang harus dimiliki setiap karyawan. Komitmen organisasi merupakan keinginan karyawan untuk tetap berada pada perusahaan tersebut dengan keinginan untuk selalu berusaha keras agar tujuan perusahaan tercapai (Bateman dan Strasser, 1984). Nguyen dan Tu (2020) menjelaskan komitmen organisasi sebagai hubungan psikologis perusahaan dengan karyawannya agar tetap bekerja pada perusahaan. Sebelumnya telah dilakukan penelitian mengenai peran komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. (Darmawan et al., 2020; Al Zeifiti et al., 2017; Khan, 2010).

Studi ini bermaksud untuk mengetahui peran variabel bebas (budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi kerja, dan komitmen organisasi) terhadap kinerja karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Populasi penelitian ini merupakan karyawan usaha pembuatan jamu di Desa Wadung Asri Sidoarjo. Seluruh karyawan dijadikan sampel sebanyak 53 responden.

Variabel bebas pertama pada penelitian ini adalah budaya organisasi sebagai pedoman yang dikesankan bersama dan diterapkan anggota organisasi tersebut. Indikator budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2015) yaitu: 1) orientasi; 2) proses; 3) orientasi karyawan; 4) professional; 5) kontrol ketat; 6) sistem terbuka; dan 7) pragmatis.

Variabel bebas kedua pada penelitian ini adalah kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawan agar mencapai maksud tertentu. Indikator kepemimpinan menurut Yukl (2013) yaitu, 1) pembimbing; 2) visioner; 3) demokratis; 4) afilatif; dan 5) komunikatif.

Variabel bebas ketiga adalah kompensasi sebagai sistem imbalan jasa dan pertukaran antar karyawan dengan perusahaan atas tugas dan tanggung jawab. Menurut Dessler (2020) ada dua indikator, yaitu: 1) kompensasi langsung; 2) kompensasi tidak langsung.

Variabel bebas keempat adalah komitmen organisasi sebagai bentuk tindakan karyawan yang berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi dan bertahan pada organisasi saat ini. Indikator komitmen organisasi menurut George dan Gareth (2012) adalah 1) komitmen afektif; 2) komitmen berkesinambungan; dan 3) komitmen normatif.

Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja karyawan sebagai hasil kerja dan sikap karyawan terhadap tugasnya. Terdapat empat indikator karyawan menurut Miner (2005) adalah 1) kualitas; 2) kuantitas; 3) penggunaan waktu dalam kerja; 4) kerja sama.

Teknik analisis data adalah uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linear berganda dengan melakukan uji t, uji F, dan analisis koefisien determinasi yang dibantu dengan program SPSS.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian

Karakteristik Responden

Responden terdiri dari pria yaitu 54,7% sedangkan sisanya wanita yaitu 45,3%. Berdasarkan rentang usia didominasi 21-30 tahun sebanyak 34%. Berdasarkan lama bekerja adalah didominasi rentang antara 2-4 tahun sebanyak 43,4%. Responden terbanyak berdasarkan tingkat pendidikan adalah lulusan sekolah menengah atas sebanyak 54,7%.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas diperoleh nilai corrected item-total correlation lebih besar dari 0,3 sehingga semua butir pernyataan dinyatakan valid. Tabel 1 menunjukkan uji reliabilitas penelitian ini. Data penelitian dinyatakan reliabel karena nilai Cronbach Alpha diatas 0,6, yaitu budaya organisasi (0,858), variabel kepemimpinan (0,848), variabel kompensasi (0,777), variabel komitmen organisasi (0,798), dan variabel kinerja karyawan (0,774). Hasil ini menunjukkan setiap variabel pada penelitian ini reliabel.

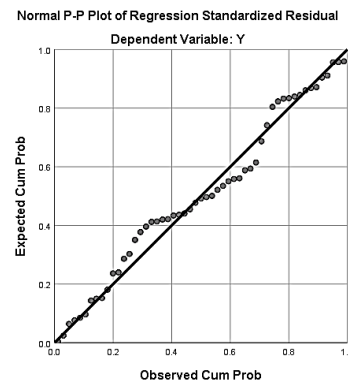
Tabel 1. Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Hasil
Budaya organisasi	0.858	Reliabel
Kepemimpinan	0.848	Reliabel
Kompensasi kerja	0.777	Reliabel
Komitmen organisasi	0.798	Reliabel
Kinerja karyawan	0.774	Reliabel

Sumber output SPSS

Uji Asumsi Klasik

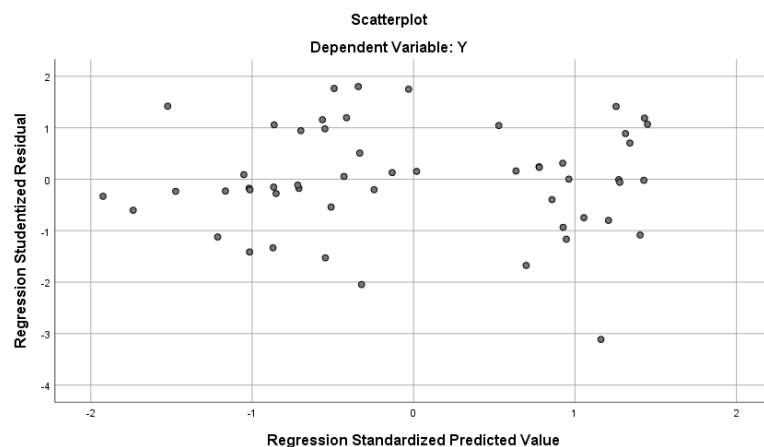
Hasil uji multikolinieritas diperoleh nilai tolerance variabel bebas budaya organisasi (0,70), kepemimpinan (0,44), kompensasi (0,42), dan komitmen organisasi sebesar (0,28). Nilai VIF variabel bebas budaya organisasi (4,337), kepemimpinan (2,642), kepemimpinan (3,845), dan komitmen organisasi (5,522). Dengan demikian tidak ada multikolinieritas karena nilai tolerance di atas 0,1 dan VIF antara 1-10. Hasil uji normalitas ditunjukkan gambar 1 dimana normal probability plot dengan sebaran data menyebar tidak jauh dari garis diagonal.



Gambar 1. Uji Normalitas

Sumber output SPSS

Hasil uji heterokedastisitas seperti gambar 2 dimana sebaran titik tidak membentuk pola tertentu. Hasil ini menunjukkan data tidak mengalami heteroskedastisitas. Nilai Durbin Watson diperoleh 1,909 untuk menunjukkan tidak terjadi autokorelasi karena nilai lebih rendah dari dua.



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas

Sumber output SPSS

Uji t

Tabel 2 menunjukkan semua variabel bebas (budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi kerja, dan komitmen organisasi) memiliki pengaruh yang probabilitas signifikan lebih rendah dari 0,05. Selain itu diperoleh model regresi linear $Y = 2,065 + 0,307X.1 + 0,203X.2 + 0,216X.3 + 0,243X.4$. Model ini menunjukkan bahwa jika kinerja karyawan akan bernilai 2,065 jika nilai variabel budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi kerja, dan komitmen organisasi bernilai nol.

Tabel 2. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.065	1.176		1.755	.086
Budaya	.307	.067	.309	4.561	.000
Kepemimpinan	.203	.082	.211	2.480	.017
Kompensasi	.216	.083	.228	2.613	.012
Komitmen	.243	.100	.259	2.432	.019

Sumber output SPSS

F test

Pada Tabel 3 nilai F adalah 770.872 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi kerja, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tabel 3. ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2191.694	4	547.923	770.872	,000 ^b
Residual	34.118	48	.711		
Total	2225.811	52			

Sumber output SPSS

Pada Tabel 4, diperoleh 0,992 sebagai nilai R dan 0,984 adalah koefisien determinasi. Ada 98,4% kontribusi budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi memengaruhi kinerja karyawan sebesar 98,4%. Sisanya 1,6% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Tabel 4. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.992 ^a	.984	.982	.843

Sumber output SPSS

3.2. Pembahasan

Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan Lunenburg (2011); Ahmad (2012); Aluko (2013); dan Putra et al. (2020). Kesesuaian perilaku kerja karyawan dengan budaya organisasi menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Kesepahaman karyawan terhadap budaya organisasi memudahkan perusahaan selaras bekerja sama dengan seluruh karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil sejalan dengan Mardikaningsih (2016); Arifin et al. (2019); dan Mughal, (2020). Tidak ada satu jenis bentuk kepemimpinan yang dianggap efektif pada setiap perusahaan. Semua ditentukan oleh situasi kerja dan kondisi kecenderungan karyawan. Kepemimpinan yang sesuai dengan hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil sejalan dengan Hameed et al. (2014); Akter dan Husain (2016); dan Arifin et al. (2019). Penerapan sistem kompensasi yang tepat memberi dampak peningkatan kinerja karyawan karena karyawan. Mereka merasakan kepuasan terhadap perusahaan yang memberikan perhatian tentang kesejahteraan.

Selanjutnya hasil analisis menunjukkan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan Darmawan et al. (2020); Al Zeifiti et al. (2017); dan Khan (2010). Karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi memungkinkan menghasilkan kinerja yang lebih baik bila dibandingkan dengan karyawan yang kurang berkomitmen kepada organisasi.

Budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan. Upaya untuk mengembangkan kinerja karyawan memerlukan perhatian terhadap pengembangan budaya dan komitmen organisasi didukung dengan kepemimpinan yang tepat serta kebijakan kompensasi yang sesuai dengan kondisi dan beban kerja.

4. KESIMPULAN

Temuan di penelitian menyebutkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, kepemimpinan dan kompensasi juga mempunyai peran yang nyata terhadap kinerja karyawan. Keempat variabel bebas terbukti memiliki peran secara simultan.

Berdasarkan hasil ini, peneliti mengharapkan manajemen perusahaan perlu menanamkan budaya organisasi pada karyawan di perusahaannya agar karyawan memiliki persepsi yang sama atas tugas dan cara menyelesaikannya. Peneliti menganggap bahwa manajemen perlu mengetahui bentuk kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi kerja karyawannya. Manajemen juga perlu memberikan pelatihan kepemimpinan dan terbuka dengan gaya kepemimpinan yang baru. Manajemen perlu merencanakan sistem kompensasi kerja agar karyawan dapat memiliki motivasi bekerja. Karyawan akan merasa dihargai sehingga akan menyelesaikan tugasnya dengan maksimal. Manajemen perusahaan perlu mengetahui seberapa besar komitmen karyawan terhadap perusahaan sehingga dapat merencanakan sistem dan kebijakan agar komitmen karyawan perusahaan meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. S. (2012). Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices in Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 50-55.
- Akter, N. & M. Husain. (2016). Effect of Compensation on Job Performance: An Empirical Study. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 4(8), 103-116.
- Aluko, M. A. (2013). *The Impact of Culture on Organizational Performance*. Prentice Hall of India private Limited. New Delhi.
- Al Zeifiti, Salim Musabah Bakhit & Mohamad, Noor Azmi. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 7, 151-160.
- Armstrong, M (2005). *A Handbook of Human Resources Management Practices*. Kogan Page. London.
- Arifin, S., A. R. Putra., C. F. B. Hartanto. (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah*, 1(1), 22-29.
- Barrow, J. C. (1976). Worker performance and task complexity as causal determinants of leader behavior style and flexibility. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 433-440
- Çakır, A., & Ö. F. Gözoğlu. (2019). The Effect of Perceived Institutional Reputation on Job Performance and Intention to Leave: A Study on Hospitality Businesses in Şanlıurfa. *Harran Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(4), 46-71.
- Çalışkan, A., & Pekkan, N. Ü. (2017). The Effect of Organizational Silence on Business Performance: The Mediating Role of Ethical Climate. *Hasan Kalyoncu University, Journal of Turkish Social Sciences Studies*, 2(1), 1-19.

- Çalışkan, A., Turunç, Ö., & Mert, İ. S. (2019). The Mediating Role of Organizational Support in the Effect of Employee Empowerment on Job Performance. *Toros University Journal of Social Sciences*, 6(10), 1-21.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits*. McGraw-Hill Irwin. San Francisco.
- Dessler, D. (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition, Pearson, New York
- Forehand, G. A. and B. von Gilmer, (1964). Environmental Variations in Studies of Organizational Behaviour. *Psychological Bulletin*, 62, pp. 361-382.
- George, M. J. & R. J. (2012). *Organizational Behavior*. 6th edition. Pearson education, Harlow.
- Hameed, A., Ramzan, M., et al.: Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 302–309
- Hewitt A.(2009). Managing Performance with Incentive Pay. *Journal of personnel Management*, 7(1): 20-31
- Jones, G. R. (2003) *Organisational Theory, Design, and Change*. Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Kandula, S. R. (2006). *Performance Management*. Prentice Hall of India private Limited. New Delhi.
- Khan, Muhammad. Riaz., Ziauddin., Farooq Ahmed Jam., M. I. Ramay. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*.15(3), 292-298.
- Kotter, J. (2012). *Corporate Culture and Performance*. Free press. New York.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness, *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 670–687.
- Lunenburg, F. C. (2011). Organizational Culture - Performance Relationships: Views of proposing and testing a model. *Organization science*, 4(2), 209-225.
- Mardikaningsih, R. (2016). Variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Management & Accounting Research Journal*, 1(1), 55-62
- McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann.(2008). *Organizational Behavior*. Fourth Edition. McGRAW-Hill International, San Fransico.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I. Essential Theories of Motivation and Leadership*. M.E. Sharpe, Inc, New York.

- Mughal, M.U. (2020). The Impact of Leadership, Teamwork and Employee Engagement on Employee Performances. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(3), 233-244.
- Murray, A. (2013). *The Wall Street Journal Guide to Management: Lasting Lessons From The Best Leadership Minds of Our Time*. Harper Collins Publishers. New York.
- Nartiyok, S. (2019). The Effect of Organizational Citizenship Behaviors of Hotel Employees on Job Performance: A Practice in Sivas Province. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2), 1057-1076.
- Ologbo C. A., & S. Sofian. (2011). Engaging People who Drive Execution and Organizational Performance. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3 (3), 569-575.
- Putra, A. R., M. Hariani, D. Nurmallasari, M. Irfan, & Y.R.A. Hakim. (2020). Role of Work Environment and Organizational Culture to Job Performance. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 1-13.
- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture. *American Psychologist*, 43 (2), 109-119.
- Robbins, S.P. & T.A. Judge. (2015). *Organizational Behavior*. Prentice Hall. New York,
- Wall, T. D., J. Michie., M. Patterson., S.J. Wood., M. Sheehan., C.W Clegg., & M. West. (2004). On The Validity of Subjective Measures of Company Performance. *Personnel Psychology*, 57(2), 5-118.
- Yilmaz, C. and E. Ergun. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 290–306.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in Organizations*. 8th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.