

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan Sistem Insentif, Komitmen Organisasi, Budaya Kerja dan kinerja Karyawan dengan berbagai uraiannya yang menyangkut Sistem Insentif, Komitmen Organisasi, Budaya Kerja dan kinerja Karyawan.

##### **2.1.1.1 Pengertian Sistem Insentif**

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu perusahaan adalah diberlakukannya sistem insentif. Insentif sebagai salah satu cara bagi pimpinan perusahaan untuk mendorong dan mengarahkan aktifitas-aktifitas para bawahan kearah yang lebih maju. Insentif adalah penghargaan atau timbal balik yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi. Insentif terutama diberikan pada pekerja yang bekerja secara optimal dan berprestasi dalam perusahaan.

Menurut Panggabean (2002:93) dalam Dotulong et al., (2015), Insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas. Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Menurut Rivai (2006:384) dalam Effendy & Fadhilah (2019), insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan

biaya. Sistem ini merupakan bentuk dari kompensasi langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Sedangkan (Manullang (2003:147) menyatakan, insentif merupakan sarana motivasi atau sarana yang menimbulkan dorongan.

Dari pernyataan-pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa sistem insentif adalah sebuah pemberian tambahan diluar pembayaran gaji, yang digunakan sebagai pendorong motivasi karyawan dari pimpinan perusahaan kepada karyawan yang telah bekerja dengan baik dan mampu meraih prestasi dalam perusahaan.

#### **2.1.1.2 Syarat Pemberian Insentif**

Syarat pemberian insentif agar mencapai tujuan dari pemberian insentif (Panggabean, 2004) syarat tersebut adalah:

1. Sederhana, peraturan dari sistem insentif harus singkat, jelas dan dapat dimengerti.
2. Spesifik, karyawan harus mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.
3. Dapat dicapai, setiap karyawan mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.
4. Dapat diukur, sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif.

### **2.1.1.3 Tujuan Pemberian Insentif**

Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan karyawan. Sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok (Panggabean S. 2004).

Secara lebih spesifik tujuan pemberian Insentif dapat dibedakan dua golongan yaitu:

1. Bagi Perusahaan Tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong atau merangsang agar karyawan bekerja lebih bersemangat dan cepat, bekerja lebih disiplin dan kreatif.
2. Bagi Karyawan Dengan adanya pemberian insentif karyawan akan mendapat keuntungan:
  - a. Standar kinerja dapat diukur secara kuantitatif.
  - b. Standar kinerja diatas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang.
  - c. Karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar.

#### 2.1.1.4 Bentuk-bentuk Insentif

Menurut Wibowo (2011, p.355) adanya beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Piecework* merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.
- 2) *Production bonuse* merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang ditetapkan.
- 3) *Commissions* merupakan persentase harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.
- 4) *Maturity curves* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja ranking menjadi :marginal, below average, average, good, outstanding.
- 5) *Merit raises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.
- 6) *Pay-for-knowledge / Pay-for-skills* merupakan kompensasi karena kemampuan menumbuhkan inovasi.
- 7) *Non-monetary incentives* merupakan penghargaan yang diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan dan lain-lain.
- 8) *Executive incentives* merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu dipertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang.
- 9) *International incentives* diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan diluar negeri.

### **2.1.1.5 Sistem Pemberian Insentif**

#### 1. Bonus Tahunan

Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulanan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun

#### 2. Insentif langsung

Tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria kinerja khusus, atau tujuan. Seringkali penghargaan itu berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan, atau karangan bunga.

#### 3. Insentif Individu

Insentif individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis program ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikombinasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada output individu

#### 4. Insentif Tim

Insentif tim berada di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Sasaran kinerja disesuaikan secara spesifik dengan apa yang perlu dilaksanakan tim kerja. Secara strategis, insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok kerja (biasanya sepuluh orang atau kurang), yang pada gilirannya biasanya dihubungkan dengan tujuan-tujuan finansial.

## 5. Pembagian keuntungan

Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana titipan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Inilah jenis program yang tumbuh paling pesat karena keuntungan dari segi pajak. Ketiga, program gabungan sekitar 20 persen perusahaan dengan program pembagian keuntungan mempunyai program gabungan. Program ini membagikan sebagian keuntungan langsung kepada karyawan, dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.

## 6. Bagi hasil

Program bagi hasil (gainsharing) dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubazir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas. Biasanya, program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau perusahaan.

### **2.1.1.6 Indikator Insentif**

Pemberian insentif dimaksudkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan diberikan dalam bentuk uang serta fasilitas lainnya untuk memenuhi kebutuhan setiap pegawainya. Dengan demikian insentif merupakan bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Menurut (Sarwoto, 2010) indikator insentif dapat dibagi menjadi dua golongan yaitu:

1. Insentif Material
2. Insentif Non Material

Indikator insentif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Insentif Material

- a. Insentif dalam bentuk uang:

1. Bonus uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan, biasanya diberikan secara selektif dan khusus kepada para pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan di masa yang akan datang. Perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini biasanya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan kedalam sebuah dana bonus, kemudian dana tersebut dibagi-bagian para pihak yang menerima bonus.
2. Komisi merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik, biasanya dibayarkan kepada bagian penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.
3. *Profit share* Merupakan salah satu jenis insentif tertua. Pembayaranannya dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setia peserta.
4. Kompensasi program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari, antara lain berupa:

- a) Pensiun, mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu menyediakan jaminan ekonomi bagi karyawan setelah tidak bekerja lagi.
- b) Pembayaran kontraktual, adalah pelaksanaan perjanjian antara atasan dan karyawan, dimana setelah selesai masa kerja karyawan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode tertentu.

b. Insentif dalam bentuk jaminan sosial

Insentif dalam bentuk ini biasanya diberikan secara kolektif, tanpa unsur kompetitif dan setiap karyawan dapat memperolehnya secara sama rata dan otomatis. Bentuk insentif sosial ini antara lain:

1. Pembuatan rumah dinas
2. Pengobatan secara cuma-cuma
3. Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis, kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari koperasi anggota
4. Cuti sakit yang tetap mendapat pembayaran gaji
5. Biaya pindah
6. Pemberian tugas belajar untuk mengembangkan pengetahuan

2. Insentif non material

Insentif non material ini dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain:

- a. Pemberian gelar (*title*) secara resmi
- b. Pemberian tanda jasa atau medali
- c. Pemberian piagam penghargaan
- d. Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi ataupun secara pribadi
- e. Ucapan terima kasih secara formal atau informal
- f. Pemberian hukum untuk menggunakan suatu atribut jabatan (misalnya, bendera pada mobil, dan sebagainya).

Sedangkan menurut Sirait Justine (2006:202) dalam (Putra dan Johanes, 2017) indikator insentif adalah sebagai berikut:

1. *Financial Incentive*
2. *Non Financial Incentive*
3. *Social Incentive*.

Indikator insentif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. *Financial Incentive*

Insentif yang diberikan kepada tenaga kerja atas prestasinya dalam organisasi atau perusahaan dalam bentuk bonus, komisi (yang dihitung berdasarkan penjualan yang melebihi standar), pembayaran yang ditangguhkan (dana pensiun).

#### 2. *Non Financial Incentive*

Insentif yang diberikan kepada tenaga kerja bukan dalam bentuk uang atau barang tetapi dalam bentuk hiburan, pendidikan, dan latihan, penghargaan

berupa pujian, tempat kerja yang terjamin sehingga diharapkan dapat memotivasi pekerja agar semakin giat dalam bekerja.

### 3. *Social Incentive*

Keadaan dan sikap rekan kerja merupakan salah satu pendukung untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja

#### **2.1.2 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dapat dikenali dengan ciri-ciri antara lain kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Menurut Indra Kharis (2010) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu.

Menurut Moorhead dan Griffin (2015,p.134) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Pendapat lain dikemukakan Menurut Kreitner

dan Kinicki dalam Putu dan I Wayan (2017) komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.

Menurut Luthans (2006) Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi.

#### **2.1.2.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Van Dyne dan Graham (dalam 42 Coetzee, 2005 dalam Bontaraswaty, 2011) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu :

##### *1. Personal Factors*

Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan

bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (altruistic) juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

## 2. *Situational Factors*

### a. *Workpace values*

Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

### b. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*

Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Butler (dalam Coetzee, 2007 dalam Bontaraswaty, 2011) mengidentifikasi perilaku supervisor yaitu memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila supervisor menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan mempengaruhi tingkat komitmen bawahannya.

- c. *Job characteristics* Berdasarkan Jernigan, Beggs dan Kohut (dalam Coetzee, 2007 dalam Bontaraswaty, 2011)

kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi.

- d. *Organizational Support*

Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi

panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi mereka dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

### 3. *Positional Factors*

#### a. *Organizational tenure*

Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

#### b. *Hierarchical job Level*

Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satusatunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah. Ini dikarenakan posisi atau kedudukan yang tinggi membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal dan kompetensi yang mungkin, serta menunjukkan bahwa

organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

#### **2.1.2.2 Manfaat Komitmen Organisasional**

Juniarari (2011) mengatakan bahwa manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.2.3 Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge dalam Zelvia (2015), Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Tiga dimensi terpisah komitmen organisasional adalah :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) : yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai- nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) : yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) : yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan- alasan moral atau etis

### **2.1.3 Budaya Kerja**

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Menurut Moeljono dalam (Sarah, 2019) mengemukakan bahwa Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat dipraktikan secara formal dalam bentuk peraturan dan ketentuan perusahaan. Budaya kerja menurut Yusran assagaf (2012) dalam (Sarah, 2019) mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma

yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Berdasarkan definisi budaya kerja diatas dari para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan nilai-nilai atau kebiasaan yang dianut sebuah organisasi untuk menjadikan pedoman perusahaan demi mencapai tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

Unsur-unsur yang terkandung dalam budaya kerja menurut Yusran assagaf (2012) dalam (Siti Sarah, 2019) dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Asumsi dasar

Dalam budaya kerja terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya kerja terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota perusahaan. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

3. Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya kerja.

Budaya kerja perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin perusahaan atau kelompok tertentu dalam perusahaan tersebut.

4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5. Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya kerja perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6. Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota perusahaan perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam perusahaan tersebut.

7. Penyesuaian (adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Berdasarkan Unsur-unsur yang terkandung dalam budaya kerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa didalam budaya kerja terdapat keterkaitan secara berurutan mulai dari asumsi dasar, keyakinan yang dianut, seorang pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembang budaya kerja, pedoman mengatasi masalah, berbagi nilai, pewaris dan menyesuaikan hal ini dapat menciptakan budaya kerja yang baik dalam sebuah perusahaan.

### 2.1.3.1 Terbentuknya Budaya Kerja

Budaya kerja terbentuk begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. Pembentukan budaya kerja itu terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi. Diperlukan waktu yang cukup lama untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya kerja diawali oleh pemilik atau pimpinan paling atas *Top Management* atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya pengaruh yang dimiliki akan menentukan suatu cara tersendiri yang dijalankan dalam satuan kerja yang dipimpinnya.

Budaya kerja yang dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pimpinannya. Selanjutnya budaya itu sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima atau tidak.

Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi dan terjadi perubahan yang akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam budaya kerja itu sangat penting, karena masalah budaya kerja terletak pada diri kita masing-masing dan musuh budaya kerja adalah diri kita sendiri.

Di Indonesia terdapat perilaku dan sikap budaya yang tercermin dari perilaku dan norma-norma kehidupan sehari-hari, hal ini tidak terlepas dari akar budaya yang dianut masyarakat atau bangsa yang bersangkutan. Perilaku dan sikap budaya dimaksud ada yang bersifat positif dan ada yang bersifat negatif bila dikaitkan dengan aktifitas dan atau pekerjaan seseorang.

### **2.1.3.2 Jenis-Jenis Budaya Kerja**

Robert E. Quinn dan Michael R dalam (Moh. Pabundu Tika, 2012) mengemukakan Jenis-jenis budaya kerja berdasarkan proses informasi dan tujuannya adalah :

1. Berdasarkan Proses Informasi Berdasarkan proses informasi membagi budaya organisasi menjadi beberapa budaya, diantaranya :
  - a. Budaya rasional Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak)
  - b. Budaya ideologis Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).
  - c. Budaya konsensus Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk

menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok).

- d. Budaya hierarkis Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi).

2. Berdasarkan Tujuannya Berdasarkan tujuannya membagi budaya kerja kedalam beberapa bagian, yaitu:

- a. Budaya organisasi perusahaan
- b. Budaya organisasi publik
- c. Budaya organisasi sosial.

Berdasarkan proses informasi dan tujuannya budaya kerja terbagi menjadi empat bagian yaitu budaya rasional, budaya ideologis, budaya consensus dan budaya hierarkis, semua proses informasi budaya kerja tersebut dapat diimplementasikan sesuai tujuannya yaitu untuk budaya organisasi perusahaan, budaya organisasi public atau budaya organisasi sosial.

### **2.1.3.3 Fungsi Budaya Kerja**

Adapun fungsi utama budaya kerja adalah sebagai berikut :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggungjawab atas kemajuan perusahaannya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, 28 makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
5. Sebagai integrator Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.
6. Membentuk perilaku bagi karyawan Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.

7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan. Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup katakata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan 29 kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari status dan kekuasaan, sedangkan perilaku merupakan tindakan-tindakan realistis yang pada dasarnya dapat dirasakan oleh semua insan yang ada dalam perusahaan.
10. Sebagai penghambat berinovasi Budaya kerja dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya kerja tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan

organisasi. Demikian pula pimpinan organisasi masih berorientasi pada kebesaran masa lalu.

Berdasarkan fungsi-fungsi diatas maka budaya kerja dalam organisasi atau perusahaan memiliki fungsi yang sangat penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Jika budaya kerja dalam organisasi dapat bekerja dengan baik maka akan berdampak baik juga terhadap perusahaan atau organisasi itu sendiri.

#### **2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja**

Luthans dalam Tika (2014:108) mengemukakan bahwa Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja adalah kebersamaan dan intensitas.

##### **1. Kebersamaan**

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program 30 latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakantindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.

## 2. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

Stephen P. Robbins dalam buku Tika (2013 : 10) menyatakan bahwa 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya kerja.

Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut :

### 1. Inisiatif Individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu perusahaan sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.

### 2. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko

Dalam budaya kerja perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko. Suatu budaya kerja dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif

untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

### 3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan perusahaan. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

### 4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit perusahaan dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

### 5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan.

### 6. Kontrol Alat

Kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karyawan dalam suatu perusahaan.

## 7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

## 8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai/karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja perusahaan menjadi terhambat.

## 9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau

kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

#### 10. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Untuk dapat menentukan karakteristik budaya kerja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, diperlukan kriteria ukuran. Kriteria ukuran budaya kerja juga bermanfaat untuk memetakan sejauh mana karakteristik tipe budaya kerja tepat atau relevan dengan kepentingan suatu organisasi karena setiap perusahaan memiliki spesifikasi tujuan dan karakter sumber daya yang berlainan.

Karakteristik perusahaan yang berbeda akan membawa perbedaan dalam karakteristik tipe budaya kerja. Dan bagaimana orang-orang seharusnya berperilaku. Tujuannya untuk memastikan bahwa keyakinan ini juga dimiliki dan dilaksanakan karyawan. Strategi manajemen budaya seharusnya menganalisis perilaku yang sesuai dan kemudian dibawa ke dalam proses, seperti manajemen kinerja, yang akan mendorong pengembangan perilaku tersebut.

##### **2.1.3.5 Indikator Budaya Kerja**

Adapun indikator-indikator budaya kerja menurut Taliziduhu Ndraha (2003:25) dapat dikategorikan tiga yaitu :

## 1. Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggung jawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan. Adapun istilah lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (*position*), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak sadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriyah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari organisasi ataupun perusahaan.

## 2. Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturanperaturan yang berlaku di lembaga pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekwensi terhadap peraturan yang berlaku baik dalam organisasi perusahaan maupun di lembaga pendidikan.

### 3. Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau encoder tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantita

#### **2.1.4 Kinerja**

Pengertian kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Menurut Wirawan (2009:19) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Hasibuan, Malayu, S.P (2006:93) menambahkan definisi atau pengertian kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang didalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Menurut (Mangkunegara, 2010) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa definisi kinerja, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan proses pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan tanggung jawabnya secara terencana dalam kurun waktu tertentu.

#### **2.1.4.1 Faktor Kinerja**

Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menurut (Mangkuprawira, 2007) yaitu :

1. Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan ketrampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan melalui pemberian insentif, bonus, penghargaan dan lainnya.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

#### **2.1.4.2 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut (Rivai, 2009) penilaian kinerja dapat dimanfaatkan manajemen untuk:

1. Mengelola operasi karyawan secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian, mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

#### **2.1.4.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins dalam Bintaro & Daryanto(2017: 107-108), terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas yang dimaksud merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektifitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Kemandirian juga merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

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

No	Nama Peneliti & Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Zalmadri Putra (2021), Pengaruh Insentif, Komitmen Tugas dan Tanggung Jawab Tugas Terhadap Kinerja Anggota POLDA Pada bagian Lalu lintas BPKB POLDA Kepulauan Riau	Koefisien regresi Insentif, Komitmen Kerja dan Tanggung Jawab secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Anggota	Penelitian tentang Insentif, dan Komitmen terhadap kinerja	Perbedaan terletak pada objek penelitian
2	<i>Vivian Derek</i> <i>Febriani</i> (2019), Pengaruh Komunikasi, Komitmen Organisasi dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi, komitmen organisasi dan	Penelitian tentang Insentif, dan Komitmen terhadap kinerja	Perbedaan terletak pada objek penelitian

Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Daerah Provinsi Sulawesi Utara	insentif secara karyawan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi, Komitmen organisasi, dan Insentif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.		
3. <i>Andi Siti Raodahtul Jannah, dan Edy Jumady (2020)</i> , Efek pemberian insentif dan komitmen dalam upaya peningkatan produktivitas kerja karyawan PT.Gelael Supermarket Makasar	<p>Hasil penelitian:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insentif berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.</li> <li>2. Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.</li> <li>3. Insentif dan komitmen secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.</li> </ol>	Penelitian tentang Insentif, dan Komitmen	Perbedaan terletak pada variabel dan objek penelitian

4	<b>Cynthia Dewi, dan Joyce Angelique Turangan (2020),</b> Pengaruh Insentif dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	Dari hasil penelitian ini ternyata terdapat pengaruh positif antara insentif dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi	Penelitian tentang Insentif, Budaya dan Komitmen Organisasi	Perbedaan terletak pada variabel dan objek penelitian
5	<b>Iha Haryani Hatta, Widarto dan Rachbini (2015),</b> Budaya Organisasi, Insentif, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan Pada PT Avrist Assurance	Hasil penelitian menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan insentif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh total budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan lebih dominan dari pengaruh total insentif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Penelitian tentang Insentif, Budaya dan kinerja karyawan	Perbedaan terletak pada variabel dan objek penelitian

---

6	<p><i>Nurlaili, Dahrul Efendi Sitompul, Eliadi Efendra, Fatmawati Tarigan, dan Hermansyah (2021),</i> Insentif, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor Otoritas Pelabuhan Utama Belawan Dirjen Perhubungan Laut Kementrian Perhubungan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif memiliki nilai thitung 4,857 dan taraf signifikan 0,000. komitmen organisasi sebesar 2,610 dan 0,014, serta motivasi kerja sebesar 23,106 dan 0,004. Secara parsial masing-masing variabel insentif, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Otoritas Pelabuhan Belawan, Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, Kementerian Perhubungan. Secara simultan insentif, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh</p>	<p>Penelitian tentang Insentif, dan Komitmen terhadap kinerja karyawan</p>	<p>perbedaan terletak pada objek penelitian</p>
---	--	--	--	---

---

---

		positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai Fhitung 34.690 dan nilai signifikan 0,000. Nilai R Square adalah 0,759		
7	<i>Nur Khasanah, Riana Sitawati, dan Tukijan (2017), Analisis Insentif, Kinerja Karyawan, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi (Studi Pada KWSG Regional 2 Jawa Tengah)</i>	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,	Penelitian tentang Insentif, dan Komitmen Organisasi	Perbedaan terletak pada variabel dan objek penelitian

insentif  
berpengaruh  
positif dan  
signifikan  
terhadap kinerja  
karyawan.

---

8	Andrian Irsyan, Yenni Absah, dan Arlina Nurbaity Lubis (2021), Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengawasan, dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian diperoleh dimana uji determinasi menunjukkan variabel komitmen organisasi, supervisi, dan insentif mampu mempengaruhi variabel kinerja. Supervisi komitmen organisasi dan insentif secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial supervisi berpengaruh	Penelitian tentang Insentif, dan Komitmen terhadap kinerja karyawan	Perbedaan terletak pada objek penelitian
---	--	--	---	--

---

---

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari ketiga variabel bebas yang meliputi komitmen organisasi, supervisi, dan insentif diketahui bahwa secara parsial variabel insentif memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai

---

9	<i>Lamminar Hutabarat (2020)</i> , Pengaruh Budaya Kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Perawat di RSUP Haji Adam Malik Medan	Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial dan simultan menunjukkan bahwa budaya kerja dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil	Penelitian tentang Budaya Kerja, dan Komitmen terhadap kinerja	Perbedaan terletak pada objek penelitian
---	--	---	--	--

---

---

		uji koefisien determinasi dengan menggunakan R-Square diperoleh hasil bahwa kontribusi budaya kerja dan komitmen dalam mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 62,5%.		
--	--	---	--	--

---

10	<i>Nurhaedah MA, Muhammad Hidayat, dan Didik Handayani Gusti (2021), Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Insentif, Lingkungan Kerja, dan kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Bosowa Propertindo</i>	Hasil penelitian membuktikan bahwa: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan  Tidak terdapat pengaruh yang positif antarinsentif, motivasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan  Variabel insentif	Penelitian tentang Insentif dan Kinerja Karyawan	Perbedaan terletak pada variabel dan objek penelitian
----	--	---	--	---

---

---

bukan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan

Variabel lingkungan kerja yang paling kuat mempengaruhi kinerja karyawan.

---

## 2.2 Kerangka Pemikiran

(Hasibuan, 2005) insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Motivasi karyawan untuk mendapatkan uang akan mendorong karyawan dalam berkompetisi menjadi yang terbaik, hal ini memberikan pengaruh baik bagi perusahaan. sehingga hal ini akan memotivasi karyawan untuk memiliki kinerja yang lebih baik. Kinerja yang baik akan mempermudah perusahaan untuk mencapai keberhasilan.

Komitmen Organisasi juga memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Komitmen organisasional dapat membuat perusahaan menjadi lebih baik, tetapi sering didapati kurangnya komitmen organisasional, karena karyawan mengukur seberapa besar harus berkomitmen melalui tingkat upah yang diberikan perusahaan. Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya

produktivitas yang lebih tinggi. Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah Budaya Kerja.

Budaya kerja yang kuat dapat membentuk identitas perusahaan yang memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi (Kreitner dan Kinicki, 2011:174). Budaya kerja yang kuat, serta komitmen organisasi yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai, kenyataannya masih ada perusahaan yang mengalami masalah pada kinerja karyawan hal tersebut terjadi pada Plaza Asia Tasikmalaya.

Dengan adanya pengaruh sistem insentif, komitmen organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan akan meningkat dan akhirnya produktivitas karyawan akan terdorong dan pegawai dapat meningkatkan kompetensi yang dimilikinya sehingga terciptalah kinerja yang unggul. Dengan demikian maka jelaslah bahwa variabel diatas merupakan suatu hal yang sangat penting yang harus ada dalam sebuah organisasi

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2006:64). Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut **“Terdapat Pengaruh Insentif, komitmen, dan Budaya kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian *Fashion* di Plaza Asia Tasikmalaya”**