

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan didalam organisasi tersebut. Setiap perusahaan apapun bentuknya dan jenisnya, akan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan berfikir, bertindak serta terampil dalam menghadapi kesuksesan dari suatu perusahaan. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya sehingga terjadi peningkatan kinerja pegawai dan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan merupakan salah satu faktor yang perlu dikelola dengan baik oleh organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional agar dihasilkan sumber daya manusia kompeten sehingga nantinya dapat meningkatkan kinerja. Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas terlaksananya tugas tertentu dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Christie, (2010 :12) menyatakan kinerja adalah pencapaian suatu hasil yang di karakteristik dengan keahlian tugas seseorang ataupun kelompok atas dasar tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Rivai (2014:24) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Menurut Wood *et al.* (2011: 102) kinerja merupakan suatu pengukuran dari kuantitas

dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk kerja unit atau organisasi. atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai (Sedarmayanti, 2014:54). Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Penilaian kinerja terhadap pegawai biasanya didasarkan pada standar kinerja yang telah disusun oleh organisasi. Pada dasarnya, perusahaan tidak hanya membutuhkan pegawai yang mampu dan terampil. Perusahaan membutuhkan pegawai yang bisa bekerja lebih giat dan mempunyai keinginan untuk mencapai hasil yang optimal sesuai dengan tujuan perusahaan.

Dinas Perhubungan Kabupaten Badung merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kabupaten Badung yang melaksanakan urusan pemerintahan di bidang Perhubungan yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Bupati Badung. Salah satu bagian yang berperan penting dalam Dinas Perhubungan Kabupaten Badung adalah Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor. Seksi ini bertanggung jawab dalam menguji dan memberi ijin apakah suatu kendaraan layak untuk beroperasi di jalanan umum. Berikut disajikan dalam tabel jumlah kendaraan yang wajib uji di Kabupaten Badung :

Tabel 1.1
Laporan Jumlah Kendaraan Bermotor Wajib Uji (KBWU)
Kabupaten Badung

| No | Tahun | Kendaraan | | Jumlah |
|----|-------|-----------|------------|--------|
| | | Umum | Tidak Umum | |
| 1 | 2019 | 3.513 | 12.987 | 16.498 |
| 2 | 2020 | 3.720 | 14.642 | 18.360 |
| 3 | 2021 | 4.145 | 15.248 | 19.393 |
| 4 | 2022 | 4.059 | 15.463 | 19.524 |

Sumber : Dishub Badung Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor (2023)

Tabel diatas menunjukkan bahwa setiap tahunnya kendaraan bermotor wajib uji (KBWU) Kabupaten Badung kendaraan per tahun, sudah termasuk kendaraan umum seperti angkutan orang dan bis dan kendaraan tidak umum seperti mobil box, mobil tangki dan kereta gandengan yang melakukan pengujian kendaraan bermotor (PKB). Maka begitu pentingnya Pelayanan KIR di Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Kabupaten Badung, agar masyarakat di jalan raya merasa lebih aman dan nyaman saat berkendara namun pada perkembanganya masih banyak kendaraan yang tidak melakukan uji KIR pada waktu yang ditentukan. Berikut disajikan dalam tabel :

Tabel 1.2
Laporan Jumlah Kendaraan Bermotor Yang Telah Melakukan
UJI KIR di Kabupaten Badung

| No | Tahun | Jumlah Kendaraan Yang Wajib Uji KIR | Jumlah Kendaraan Yang Telah Uji KIR | Persentase (%) |
|----|-------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 1 | 2019 | 16.498 | 12.021 | 72.86 |
| 2 | 2020 | 18.360 | 14.216 | 77.42 |
| 3 | 2021 | 19.393 | 16.911 | 87.20 |
| 4 | 2022 | 19.524 | 16.328 | 83.63 |

Sumber : Dishub Badung Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor (2023)

Dari tabel 1.2 diatas diketahui bahwa persentase kendaraan yang telah melakukan uji KIR menurun dalam setahun belakangan. Hal ini tentu

menyebabkan kinerja pegawai menjadi sorotan. Selain jumlah kendaraan yang melakukan uji KIR menurun, persentase kendaraan yang seharusnya melakukan uji ini dari tahun ke tahun bahkan tidak mampu mencapai 100 persen. Kinerja pegawai yang tak optimal ini tentu terjadi berdasarkan berbagai faktor salah satunya adalah budaya yang berkembang disana. Banyak hal yang mendukung bagi sumber daya manusia untuk memiliki kualitas dan kinerja yang baik, salah satunya adalah budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai yang berkembang dan penyebaran sebuah kepercayaan di dalam sebuah organisasi serta mengarahkan perilaku anggota dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi dapat menjadi suatu instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu apabila budaya organisasi tersebut mendukung strategi organisasi yang ada, dan apabila budaya organisasi dapat mengatasi atau menjawab segala tantangan lingkungan dengan tepat dan cepat. (Rafiq, 2019). Konsep budaya organisasi mulai populer sejak awal tahun 1980. Sejumlah literatur dan hasil riset empiris telah mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang strategis terhadap keberhasilan suatu organisasi.

Budaya organisasi menjadi penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hierarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi memiliki peran yang strategis untuk meningkatkan dan mendorong kepuasan karyawan dalam suatu organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi yaitu sebagai alat untuk menentukan arah organisasi,

mengarahkan tentang apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan sebagai alat untuk menghadapi masalah serta peluang dari lingkungan organisasi (Muis, dkk, 2018). Salah satu fungsi budaya organisasi yaitu mengikat seluruh komponen yang ada dalam organisasi tersebut, suntikan energi, menentukan identitas, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. (Fahmi, dkk, 2018)

Dari observasi awal diketahui permasalahan budaya organisasi pada DISHUB Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor tampak jelas dari orientasi individu atau kebiasaan sebagian pegawai yang sebelumnya kerap meminta pungutan liar kepada masyarakat yang hendak menguji Kendaraan Bermotor (uji KIR). Hal ini telah menciptakan ketidaknyamanan dan keengganan bagi banyak pihak untuk menjalani proses uji tersebut, karena dianggap bahwa uji KIR tidak begitu penting dan dapat dilakukan kapan saja dengan memberikan sejumlah uang kepada oknum Dinas Perhubungan, yang kemudian diikuti dengan penerbitan surat izin secara cepat. Budaya organisasi yang tumbuh dan berkembang seperti ini membuat citra Dinas Perhubungan Kabupaten Badung terutama seksi pengujian kendaraan bermotor menjadi kurang baik.

Kaitannya dengan tingkat kehadiran ini, Menurut Mudiarta, dkk (2018) menyatakan bahwa rata-rata absensi 2 - 3% perbulan masih bisa dinyatakan baik dan absensi lebih dari 3% menunjukkan semangat kerja yang buruk di dalam suatu perusahaan. Ketidakhadiran karyawan berpengaruh pada tinggi rendahnya kinerja karyawan sehingga tingkat kehadiran karyawan masih perlu

ditingkatkan lagi. Dengan tingkat absensi yang tinggi maka pekerjaan menjadi tertunda sehingga perusahaan tidak dapat berjalan secara optimal”

Selain masalah pungli di dalam uji kir di dalam Dinas Perhubungan Badung ini ada pun masalah dari segi absensi yang kurang optimal seperti berikut, budaya organisasi yang tumbuh selama ini kurangnya optimal. Berikut disajikan dalam Tabel 1.3.

Tabel 1.3
Tingkat Absensi Pegawai Dinas Perhubungan Seksi Pengujian
Kendaraan Bermotor Tahun 2022

| No | Bulan | Jumlah Tenaga Kerja (orang) | Jumlah Hari Kerja/Bulan (hari) | Jumlah Seluruh Hari Kerja (hari) | Jumlah Hari ketidakhadiran /Absensi (hari) | Persentase Tingkat Absensi (%) |
|---------------|-----------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--|--------------------------------|
| | (A) | (B) | (C) | (D) = (BxC) | (E) | (F)=(E: D) x 100% |
| 1 | Januari | 30 | 21 | 630 | 24 | 3.80 |
| 2 | Februari | 30 | 19 | 570 | 22 | 3.85 |
| 3 | Maret | 30 | 20 | 600 | 25 | 4.16 |
| 4 | April | 30 | 21 | 630 | 24 | 3.80 |
| 5 | Mei | 30 | 19 | 570 | 25 | 4.38 |
| 6 | Juni | 30 | 13 | 390 | 24 | 6.15 |
| 7 | Juli | 30 | 22 | 660 | 25 | 3.78 |
| 8 | Agustus | 30 | 21 | 630 | 25 | 3.96 |
| 9 | September | 30 | 19 | 570 | 26 | 4.56 |
| 10 | Oktober | 30 | 22 | 660 | 23 | 3.48 |
| 11 | November | 30 | 21 | 630 | 23 | 3.65 |
| 12 | Desember | 30 | 21 | 630 | 27 | 4.28 |
| Jumlah | | | 239 | 7170 | 293 | 4.08 |

Sumber: Dishub Badung Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor (2023)

Dari tabel 1.3 dapat dikatakan bahwa tingkat kehadiran pegawai Dinas Perhubungan Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor adalah sedang karena memiliki tingkat absensi sebesar 4.08%. Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa budaya organisasi yang terbangun selama ini menunjukkan bahwa pegawai

memiliki tingkat disiplin yang kurang optimal. Kondisi seperti ini apabila terus menerus dibiarkan maka akan berdampak buruk terhadap organisasi, sehingga akan tercipta suatu kondisi kerja yang kurang efektif dan efisien. Kinerja pegawai yang baik akan menentukan berhasil atau tidaknya suatu tujuan organisasi. Maka dari itu kondisi budaya yang terbangun masih harus dibenahi agar kinerja yang diberikan pegawai lebih optimal.

Selain budaya organisasi, faktor lain yang mampu mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi. Ivancevich, *et al.* (2013:184) menyatakan bahwa komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Wibowo (2014:429) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi mendorong pegawai untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. Newstrom (2011:223) menyatakan bahwa komitmen organisasi atau loyalitas pekerjaan adalah tingkatan di mana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya.

Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen dan rendahnya tingkat keluar-masuk (*turnover*) pegawai. Adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari. Komitmen organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kinerja dari para pegawai

serta pegawai akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

Permasalahan mengenai komitmen yaitu tidak semua pegawai memiliki komitmen kerja yang kuat, hal ini terlihat dari perilakunya dimana ada beberapa pegawai sering menunggu instruksi dari pimpinan padahal seluruh pegawai sudah mendapat pembagian tugas yang sesuai dengan job masing-masing serta tidak semua pegawai mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan, yang berarti pegawai bersangkutan tidak konsisten dari segi waktu pengerjaan. Permasalahan komitmen yang juga tampak adalah berkaitan dengan loyalitas pegawai yang bertahan pada Dinas Perhubungan Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor. Banyak pegawai yang mengajukan surat untuk pindah seksi karena merasa Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor terisolir dari seksi lain di Dinas Perhubungan dan terletak jauh dari kantor dinas. Berikut disajikan dalam tabel :

Tabel 1.4
Laporan Perpindahan Pegawai Dinas Perhubungan Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor

| No | Tahun | Perpindahan Atas Alasan Pribadi | Perpindahan Atas Rekomendasi Atasan | Pensiun |
|----|-------|---------------------------------|-------------------------------------|---------|
| 1. | 2019 | 2 | 4 | 2 |
| 2. | 2020 | 4 | 4 | 1 |
| 3. | 2021 | 5 | 6 | 2 |
| 4. | 2022 | 7 | 6 | 4 |

Sumber : Dishub Badung Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor (2023)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa perpindahan pegawai atas alasan pribadi mengalami peningkatan tiap tahunnya. Hal ini menunjukkan kurangnya komitmen organisasi yang dimiliki pegawai terutama dalam hal loyalitas. Jika pegawai memang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi terutama

Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor maka mereka tidak akan mengajukan pemindahan secara pribadi.

Faktor lain yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan kinerja yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang mau menggunakan seluruh potensinya untuk bekerja. Daya dorong tersebut disebut motivasi. Motivasi kerja merupakan salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai di perusahaan swasta maupun di instansi pemerintah. Baik buruknya kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari motivasi kerja para pegawainya. Menurut Hasibuan (2016:49) menyatakan bahwa kata motivasi berasal dari kata *move* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Robbin (2013:208) menyatakan bahwa motivasi adalah merupakan proses yang menghasilkan suatu intensitas arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan, namun dipersempit fokusnya pada tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal dalam perilaku yang berkaitan dengan kerja.

Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan selalu berupaya untuk menaati aturan-aturan yang telah ditetapkan seperti masuk kerja secara tepat waktu, melakukan aktivitas atau kerja kantor pada jam kerja, patuh pada prosedur kerja, dan loyal terhadap perusahaan. Dalam hal ini, motivasi

merupakan suatu dorongan dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang melakukan apa yang ia kerjakan. Seorang pegawai yang bekerja dengan motivasi yang tinggi akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari pegawai yang tidak mempunyai motivasi dalam bekerja. Motivasi merupakan penunjang keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang perusahaan berikan kepadanya. Selain uang dan barang, pemberian perhatian dari pimpinan terhadap pegawai serta penghargaan kepada pegawai yang memiliki kinerja baik akan mempengaruhi tingkat motivasi pegawai.

Permasalahan motivasi yang di alami pegawai Dinas Perhubungan Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor sering mengalami masalah kekurangan kesempatan untuk maju dan sering kali diperlakukan secara tidak adil dibandingkan dengan seksi lainnya. Selain itu, mereka merasa upah yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja yang mereka tanggung. Sedangkan pegawai di seksi lain bisa bekerja dengan nyaman di dalam ruangan tanpa harus memeriksa setiap inci kendaraan dan menentukan apakah layak atau tidak untuk berjalan.

Terdapat beberapa penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja. Juliani dan Suputra, (2020) menghasilkan penelitian bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil sebaliknya didapat dari penelitian Dewi (2020), tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Wiwin (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan. Sandhi (2020), Mariani (2017) mengungkapkan hasil penelitian bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Sementara Abdulah (2018), Inaray (2016) menyampaikan hasil penelitian, motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Kabupaten Badung”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Kabupaten Badung?
2. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Kabupaten Badung?
3. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Kabupaten Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Kabupaten Badung.

2. Untuk Mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Kabupaten Badung.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Kabupaten Badung.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat serta berguna untuk hal-hal sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Bagi peneliti, sebagai sarana untuk melatih berpikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya yang berhubungan dengan budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi terhadap kinerja.
 - b. Bagi pembaca, untuk menambah informasi, sumbangan pemikiran dan bahan kajian dalam penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja.

2. Kegunaan Praktis

Bagi organisasi maupun dinas yang lain untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi terhadap kinerja. Kemudian hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun strategi dan menyusun kebijakan manajemen untuk meningkatkan kinerja para karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan teori

2.1.1 *Theory of Planned Behavior* (TPB)

Teori *Planned Behavior* awalnya dinamai *Theory of Reasoned Action* (TRA), dikembangkan di tahun 1967, selanjutnya teori tersebut terus direvisi dan diperluas oleh Icek Ajzen dan Martin Fishbein. Mulai tahun 1980 teori tersebut digunakan untuk mempelajari perilaku manusia dan untuk mengembangkan intervensi-intervensi yang lebih mengena. Pada tahun 1988, hal lain ditambahkan pada model *reasoned action* yang sudah ada tersebut dan kemudian dinamai *Theory of Planned Behavior* (TPB), untuk mengatasi kekurangadekuatan yang ditemukan oleh Ajzen dan Fishbein melalui penelitian-penelitian mereka dengan menggunakan TRA.

Ada beberapa tujuan dan manfaat dari teori ini, antara lain adalah untuk meramalkan dan memahami pengaruh-pengaruh motivasional terhadap perilaku yang bukan dibawah kendali atau kemauan individu sendiri. Untuk mengidentifikasi bagaimana dan kemana mengarahkan strategi-strategi untuk perubahan perilaku dan juga untuk menjelaskan pada tiap aspek penting beberapa perilaku manusia seperti mengapa seseorang membeli mobil baru, memilih seorang calon dalam pemilu, mengapa tidak masuk kerja atau mengapa melakukan hubungan pranikah.

Teori ini menyediakan suatu kerangka untuk mempelajari sikap terhadap perilaku. Berdasarkan teori tersebut, penentu terpenting perilaku seseorang adalah intensi untuk berperilaku. Intensi individu untuk menampilkan suatu perilaku

adalah kombinasi dari sikap untuk menampilkan perilaku tersebut dan norma subjektif. Sikap individu terhadap perilaku meliputi kepercayaan mengenai suatu perilaku, evaluasi terhadap hasil perilaku, norma subjektif, kepercayaan-kepercayaan normatif dan motivasi untuk patuh.

Theory of Planned Behavior didasarkan pada asumsi bahwa manusia adalah makhluk yang rasional dan menggunakan informasi-informasi yang mungkin baginya, secara sistematis. Orang memikirkan implikasi dari tindakan mereka sebelum mereka memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku-perilaku tertentu.

2.1.2 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat memberikan kepada para karyawan pemahaman yang jelas tentang “cara penyelesaian urusan di sekitarnya”. Budaya memberikan stabilitas pada organisasi.

Menurut Yukl (2010:334) menyatakan bahwa budaya sebuah kelompok atau organisasi adalah asumsi dan keyakinan bersama tentang dunia dan tempat mereka di dalamnya, sifat dari waktu dan ruang, sifat manusia, dan hubungan manusia.

Menurut Kotler (2010:77) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah “pengalaman, cerita, keyakinan, dan norma bersama yang menjadi ciri organisasi”. Namun bila memasuki perusahaan, kita akan menjumpai budaya perusahaan seperti cara orang berpakaian dan cara mereka berbicara satu sama lain.

Kotler dan dkk (2013: 231) mengemukakan bahwa budaya organisasi dikonseptualisasikan sebagai keyakinan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi yang membantu untuk membentuk pola perilaku karyawan. Gordon dan Cummins mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem pendorong yang mengakui upaya dan kontribusi dari para anggota organisasi dan memberikan pemahaman menyeluruh tentang apa dan bagaimana yang harus dicapai, bagaimana tujuan tersebut saling terkait, dan bagaimana setiap karyawan bisa mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Robbins (2011: 721) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Dengan adanya beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan dalam sebuah kelompok atau organisasi yang menjadi ciri organisasi sehingga membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya.

2. Proses Penciptaan Budaya Organisasi

Terciptanya budaya organisasi terjadi dalam tiga cara (Robbins, 2011:729), yaitu:

- a. Para pendiri hanya memperkerjakan dan mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh.
- b. Mereka mengdoctrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan ini dengan cara berpikir dan cara berperasaan mereka.
- c. Perilaku pendiri itu sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh

karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka.

Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai penentu utama keberhasilan. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam ke dalam budaya organisasi.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

a. Lima fungsi budaya dalam organisasi (Robbins, 2011:724)

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

b. Menurut Schein dalam Tika (2011 : 13), fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu:

- 1) Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi

Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terketak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.

- 2) Fase pertengahan hidup organisasi

Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.

3) Fase dewasa

Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuasa diri.

4. Indikator Budaya Organisasi

Ada tujuh karakteristik primer pada budaya organisasi (Robbins, dkk 2011:721), antara lain sebagai berikut:

a) Inovasi dan pengambilan risiko

Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko

b) Perhatian terhadap detail

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan) dan perhatian terhadap detail

c) Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

d) Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

e) Orientasi Tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.

f) Keagresifan

Sejauh mana karyawan agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.

g) Stabilitas

Sejauh mana organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

2.1.3 Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Mowday (dalam Sopiah, 2013) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasi. Menurutnya, komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. O'Reilly (dalam Sopiah, 2013) menyebutkan komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan karyawan individu.

Komitmen organisasi adalah ukuran kekuatan identifikasi pegawai dengan tujuan dan nilai organisasi serta terlibat didalamnya. Komitmen organisasional juga menjadi indikator yang lebih baik bagi pegawai yang ingin tetap pada pekerjaannya atau ingin pindah. Komitmen organisasi dapat juga diartikan sebagai identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasinya (Garry dan Patrick, 2016).

Griffin (2010), komitmen organisasi (*organisational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Fred Luthan (2015), komitmen organisasi didefinisikan sebagai :

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu;
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Wibowo (2014:429) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Para ahli mengemukakan definisi tentang komitmen organisasi secara berbeda-beda. Sebagai suatu sikap, Luthans (2016) menyatakan komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan hal yang penting dalam berjalannya suatu organisasi. Sakina (2014), hilangnya komitmen karyawan berarti organisasi kehilangan dukungan dan loyalitas dari karyawan. Karyawan yang tidak komitmen antara lain cenderung tidak peduli dengan tujuan organisasi, cenderung melanggar aturan, dan kehilangan gairah dalam bekerja. Berdasarkan pandangan beberapa ahli di

atas dapat disimpulkan komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan.

2. Bentuk Komitmen Organisasi

Kanter dalam Sopiah (2013 : 158) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasi yaitu :

- a) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- b) Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
- c) Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

3. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut David dalam Sopiah, (2013 : 163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- a) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.

- b) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c) Karakteristik struktur, misalnya besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja.
- d) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan dalam organisasi.

4. Indikator Komitmen Organisasi

Dalam kaitannya dengan komitmen organisasi, Pangabean, dkk (2011) mengidentifikasi tiga aspek berbeda dalam mendefinisikan komitmen. Ketiga aspek tersebut adalah:

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*), berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen & Meyer, 2012). Komitmen kontinuan (*continuance commitment*), berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga 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 (Allen & Meyer, 2012). Dalam kaitannya dengan ini anggota

akan mengalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatan dalam atau menjadi anggota suatu organisasi.

- b. Komitmen normatif (*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 (Allen & Meyer, 2012). Dalam kaitan ini sesuatu yang mendorong anggota tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi adalah kewajiban moral yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.

2.1.4 Motivasi

1. Pengertian motivasi

Tiap orang memiliki motivasi, yaitu dorongan dari dalam dirinya yang tercermin dalam perilakunya. Timbulnya dorongan itu disebabkan oleh adanya insentif (rangsangan) atau stimulus yang harus diraih untuk memenuhi kebutuhannya, jika tujuan sudah dicapai dan dapat memenuhi kebutuhannya, maka puaslah orang itu. Jika tidak, maka orang itu masih dalam ketegangan (*tension*).

Menurut Hasibuan (2016:49) menyatakan bahwa kata motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Robbin (2013:208) menyatakan bahwa motivasi adalah merupakan proses yang menghasilkan suatu intensitas arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan, namun dipersempit fokusnya pada tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal dalam perilaku yang berkaitan dengan kerja.

Martoyo (2010:164) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Sedangkan motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia bertindak. Atau dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Motivasi sebagai suatu dorongan yang diakibatkan dari keinginan untuk memenuhi kebutuhan individual, yaitu kebutuhan akan rasa lapar, haus dan kebutuhan akan kehidupan sosial (Husein Umar, 2013:37). Secara umum, McClelland menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perbuatan. Pendapat tersebut lebih lanjut dijelaskan bahwa pada dasarnya motivasi merupakan keinginan, niat atau kemauan dalam diri seseorang yang akan menentukan apakah suatu tindakan dimulai diteruskan dan dibawa ke suatu arah tertentu dan akhirnya harus dihentikan (Robbin, 2013:216).

Merumuskan suatu pengertian operasional motivasi bukanlah suatu hal yang sederhana, motivasi merupakan fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi. Ini merupakan suatu proses yang terjadi dalam diri manusia atau suatu proses psikologis. Sering kali

manusia beranggapan bahwa seseorang yang terlihat sibuk adalah orang motivasinya tinggi. Padahal mungkin saja ia karyawan yang sering melarikan diri dari kekurangan tenangan psikologis. Sebaliknya, ada sekelompok orang yang kurang atau bahkan tidak memiliki motivasi. Singkatnya, manusia sering menghubungkan motivasi hanya dengan tindakan atau perilaku yang tampak nyata, ini mungkin benar atau salah, sebab sebagaimana yang telah dikemukakan bahwa motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologi yang di dalamnya terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan pemecahan masalah.

Dari pendapat para ahli di atas ditarik kesimpulan Motivasi merupakan hal atau sesuatu yang mendorong seseorang berbuat sesuatu. Motivasi individu dapat timbul dari dalam diri individu (motivasi intrinsik) dan dapat pula timbul dari luar diri individu (motivasi ekstrinsik). Kedua motivasi tersebut memiliki pengaruh terhadap perilaku dan kepuasan kerja individu.

2. Jenis motivasi

Menurut jenisnya, motivasi dapat dibedakan menjadi tiga macam, yakni berdasarkan kebutuhan, terbentuknya dan sifatnya.

a. Jenis motivasi berdasarkan kebutuhan

Berdasarkan kebutuhan, motivasi dibedakan menjadi tiga macam, yaitu:

- a) motif atau kebutuhan organisme untuk makan, minum, bernafas, seksual, berbuat dan beristirahat. Motif organisme merupakan

representasi dari kebutuhan biologis manusia sebagai makhluk hidup;

b) motif darurat, yang mencakup dorongan untuk menyelamatkan diri, membalas, berusaha, memburu dan mencari sesuatu. Motif ini dapat timbul karena adanya rangsangan dari luar, yaitu untuk menghadapi dunia luar, baik sosial maupun non-sosial;

c) motif obyektif yang meliputi kebutuhan untuk melakukan eksplorasi, manipulasi untuk pengembangan hasrat dan minat. Motif obyektif mencakup minat, hasrat dan keinginan individu (Wahjosumidjo, 2012:177).

b. Jenis motivasi berdasarkan terbentuknya

Penggolongan motivasi berdasarkan terbentuknya motif-motif, terdiri atas motif bawaan dan motif yang dipelajari. Motif bawaan telah ada sejak lahir dan tidak perlu dipelajari, misalnya makan, minum, dan seksual, sedangkan motif yang dipelajari timbul karena proses belajar, seperti motif belajar, bekerja dan mencari kedudukan atau jabatan.

c. Jenis motivasi berdasarkan sifatnya

Berdasarkan sifatnya, motivasi juga dapat dibedakan dalam bentuk: intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang bersumber dari kebutuhan dan tujuan-tujuan dalam diri manusia. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh faktor-faktor dari luar (Umar Hamalik, 2015:112).

3. Indikator Motivasi

adapun indikator motivasi menurut Mangkunegara, dkk (2013:111), meliputi :

- a. Kerja keras, yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki.
- b. Orientasi masa depan, yaitu menafsirkan yang akan terjadi ke depan dan rencana akan hal tersebut.
- c. Usaha untuk maju, yaitu melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.
- d. Rekan kerja yang dipilih, yaitu memilih rekan kerja yang dapat diajak kerja sama untuk mencapai tujuan.
- e. Ketekunan, yaitu upaya berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan.
- f. Pemanfaatan waktu, yaitu keadaan dimana pekerja bisa melakukan segala hal yang diinginkan tanpa adanya paksaan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Beberapa pengertian kinerja menurut Sulistiyani dan Rosidah (2014:223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2014:223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Simamora (2011:93) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Kinerja 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 (Tika, 2013:82).

Menurut Rivai dan Basri (2010:58) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Guritno dan Waridin (2010:67) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan.

Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*Individual Performance*) dengan kinerja organisasi (*Organization Performance*). Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok

orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur karyawannya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari karyawannya. terdapat beberapa pengertian dari kinerja yang diungkapkan oleh beberapa pakar berikut ini.

Adapun pengertian kinerja, yang dikemukakan oleh Dharma dalam bukunya “Manajemen Prestasi” yaitu sebagai berikut: Kinerja karyawan adalah sesuatu yang dicapai oleh karyawan, prestasi kerja yang diperhatikan oleh karyawan, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor. (Dharma,2010 :105)

Sejalan dengan pengertian tersebut, Mangkunegara dalam bukunya “Evaluasi Kinerja SDM”, mengatakan bahwa: Kinerja Karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2010:9)

Sedangkan pengertian Kinerja karyawan menurut Bambang Kusriyanto yang dikutip oleh Harbani Pasolong dalam bukunya “Teori Administrasi Publik” adalah kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. (Pasolong, 2013:175)

Dari definisi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan berkaitan dengan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi dalam mencapai visi dan misi perusahaan, ketepatan dan ketaatan waktu

dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, memiliki sifat kejujuran yang tinggi dalam bekerja, kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugas dari pimpinan, tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan pimpinan serta karyawan dapat melakukan proses kerja dengan baik dan sesuai dengan standar perusahaan dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan mengarahkan sumber daya yang dimilikinya baik berupa kecakapan, keterampilan juga pengalaman dan kesungguhan hatinya hingga diperoleh hasil kerja yang maksimal.

2. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses penilaian, sehingga harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan wajar. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerja/keragaannya.

Penilaian kinerja berbicara tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Di tengah kompetisi global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu, kalangan karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya merupakan salah satu aktivitas dasar departemen sumber daya manusia kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan atau

penentuan peringkat personalia. Semua istilah tadi berkenaan dengan proses yang sama.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan, pelatihan, dan lain-lain.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi, dan dengan demikian, pada kisaran beberapa gaji sepatutnya diberikan kepada pekerjaan itu. Sementara penilaian kinerja dapat menunjukkan bahwa seseorang adalah pemrogram komputer terbaik yang dimiliki organisasi, evaluasi pekerjaan digunakan untuk memastikan bahwa pemrogram tadi menerima gaji maksimal untuk posisi programmer komputer sesuai dengan nilai posisi tersebut bagi organisasi.

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki karyawan yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para

pelaksanaannya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

3. Indikator Kinerja

Menurut Gomes,dkk (2012, 142) indikator kinerja di antaranya :

- a. Kuantitas Kerja merupakan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan
- b. Kualitas Kerja merupakan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
- c. Kreativitas merupakan keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul
- d. Kooperatif merupakan kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi
- e. Keandalan merupakan kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
- f. Inisiatif merupakan semangat untuk tetap melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya
- g. Kualitas Pribadi merupakan segala sesuatu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmataman dan integritas pribadi.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Salah satu upaya untuk mendorong kinerja adalah dengan memperhatikan budaya yang melekat pada organisasi tersebut. Budaya yang dimaksud adalah sesuai nilai yang melekat dan dijadikan sebagai suatu ciri khas yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Budaya Organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi

akan mempengaruhi perilaku pegawai yang selanjutnya akan bermuara pada prestasi kerja pegawai. Dalam organisasi, implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Perilaku pegawai yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan efek pada meningkatnya kinerja pegawai, karena budaya perusahaan ditetapkan oleh manajemen demi mewujudkan visi dan misi perusahaan yang salah satunya adalah menciptakan kompetensi pegawai yang berkinerja tinggi. Dengan demikian budaya organisasi menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.

Budaya yang kuat harus memiliki norma-norma kinerja yang tinggi. Perilaku yang bisa diterima dan diperkuat harus mendukung kinerja yang tinggi. Selain itu budaya yang kuat juga mengembangkan komitmen para anggota organisasi ketika mereka menerima nilai-nilai tersebut (Buhler: 2012). Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Wobowo (2013:363), menyatakan bahwa study yang pernah dilakukan menunjukan bahwa suatu organisasi yang melakukan perubahan

budaya organisasi maupun meningkatkan kinerja kerjanya sangat signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi. Menurut Barney dalam Lodo dan Wilson (1994), nilai-nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman kerja, memiliki komitmen dan kesetiaan membuat pegawai berusaha lebih keras meningkatkan kinerja kerja dan kepuasan kerja pegawai serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Budaya organisasi sangat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan.

2.2.2 Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan merupakan modal utama bagi suatu perusahaan untuk dapat mempertahankan eksistensinya dalam dunia industri. Banyak hal yang mendukung bagi sumber daya manusia untuk memiliki kualitas dan kinerja yang baik, salah satunya adalah komitmen dari karyawan yang bersangkutan terhadap perusahaan. Komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan cenderung akan menunjukkan kualitas yang baik, lebih totalitas dalam bekerja dan tingkat *turnover* terhadap perusahaan pun rendah.

Hamid dan Hakam (2011:14) melakukan penelitian pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Verawati

dan Utomo (2015), pengaruh komitmen organisasi. Partisipasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.2.3 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Samsudin (2015:166), menyebutkan bahwa motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Teori tersebut di atas menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh pada kinerja, di mana motivasi mampu mendorong individu atau karyawan untuk lebih giat dalam berbuat atau bekerja. Hal ini dapat dimaknai bahwa jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka kinerja pun akan meningkat.

Henry Simamora (dalam Mangkunegara, 2015:14) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu motivasi kerja. Hal ini dilihat dari pernyataan Henry Simamora mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya faktor psikologis, dalam faktor ini terdapat variabel motivasi kerja terhadap pekerjaannya sendiri. Berdasarkan pernyataan diatas bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Robbins (2010), menyatakan bahwa untuk memaksimalkan motivasi pegawai perlu mempersiapkan bahwa upaya

yang dikeluarkan mengarah ke evaluasi kinerja yang diharapkan akan menghasilkan imbalan yang dihargai.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut.

2.3.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wiratama, dkk (2022) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Lumbung Sari Sedana Buduk Kabupaten Badung, menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Temuan ini membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak dapat menganalisis atau menjangkau lebih dalam faktor - faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Aristana (2019) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh komunikasi, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Kerobokan Kabupaten Badung, yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Temuan ini membuktikan bahwa komitmen organisasi ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat dan hipotesis terbukti.

Astuti (2021) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kimia Farma Cabang Denpasar, yang menyatakan bahwa komitmen

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Temuan ini membuktikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan terkait dengan komitmen organisasional perlu ditingkatkan pada indikator yang dipersepsikan rendah oleh responden yaitu *continuence commitment*.

Kristina (2022) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh burnout, komitmen organisasi, dan dukungan sosial terhadap kinerja karyawan pada PT. Nata Jaya Sejahtera, yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Temuan ini membuktikan bahwa semakin meningkat komitmen organisasi yang ada di PT. Nata Jaya Sejahtera maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Namun penelitian yang dilakukan oleh Udayana (2022) dengan judul peran *organizational citizenship behavior* sebagai mediasi pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Payangan, menyatakan hal yang berbeda yakni komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, Hal ini berarti komitmen organisasi tidak berpengaruh dengan kinerja pegawai melainkan komitmen organisasi berpengaruh ke OCB.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Apsari (2021) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Temuan ini membuktikan bahwa penting memperhatikan kinerja karyawan dengan memberikan bonus,

kompensasi, insentif serta penghargaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan agar menjadi lebih optimal.

Pratama, dkk (2022) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semangat Anak Rantau, yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semangat Anak Rantau, Temuan ini membuktikan bahwa semakin baik karakteristik pekerjaan pada PT. Semangat Anak Rantau maka semakin baik pula kinerja karyawan.

Wiratama, dkk (2022) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Lumbung Sari Sedana Buduk Kabupaten Badung, yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Temuan ini membuktikan bahwa keterbatasan objek penelitian yang digunakan hanya berfokus pada budaya organisasi sehingga tidak dapat menganalisis atau menjangkau lebih dalam faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Namun penelitian yang dilakukan oleh Rahmadhani (2020) dengan judul pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi, menyatakan hal yang berbeda yakni budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Partial Least Square (PLS), Hal ini berarti budaya organisasi tidak berpengaruh dengan kinerja pegawai melainkan budaya organisasi berpengaruh ke PLS.

2.3.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Handayani, dkk (2023) di dalam penelitiannya yang berjudul Kompetensi Kecerdasan Emosional, Disiplin dan Motivasi Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas Satu Khusus TPI Jakarta Utara, yang menyatakan bahwa hasil dalam penelitian ini secara parsial masing-masing variabel semuanya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Temuan ini membuktikan bahwa semakin tinggi pegawai mengelola kecerdasan emosinya, meningkatkan motivasi yang tinggi bisa berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Irfan, dkk (2023) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor Kecamatan Biringkanaya, yang menyatakan bahwa hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kinerja pegawai di pengaruhi Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai, Temuan ini membuktikan bahwa dari hasil uji dapat diketahui bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Prihatini, dkk (2023) di dalam penelitiannya yang berjudul analisis faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada umkm sarung tenun goyor (atbm) Di Desa Wanarejan Utara, yang menyatakan bahwa hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai P-Value sebesar (0,000), Temuan ini membuktikan bahwa nilai P-Value pada motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Adha, dkk (2019) dengan judul pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember, menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan motivasi kerja pada Dinas Sosial Kabupaten Jember sudah terbentuk, karena sebagian besar karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember sudah menjadi pegawai negeri sipil. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Sinaga dan Hidayat (2020) dengan judul pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia, menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia Cabang Rantau Prapat.

