

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang lebih memfokuskan pada peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Dalam perusahaan atau instansi pemerintahan sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan, karena keberhasilan dan kesuksesan perusahaan dalam menjalankan aktivitas dibutuhkan suatu interaksi dan koordinasi yang dibuat untuk menghubungkan tugas-tugas, baik perseorangan maupun kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Salah satunya adalah menilai dan mengembangkan sumber daya manusia salah satu aktifitasnya adalah menilai kinerja pegawai. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu adanya pemahaman tentang kinerja.

Kinerja adalah pencapaian hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah dibuat, para atasan sering mengabaikan kecuali situasi memburuk dan serba salah. Sering terjadi para atasan kurang mengetahui betapa buruknya dampak kinerja jika sudah menurun dapat membuat perusahaan/instansi krisis yang menimbulkan kesan-kesan buruk pada organisasi dan menyebabkan

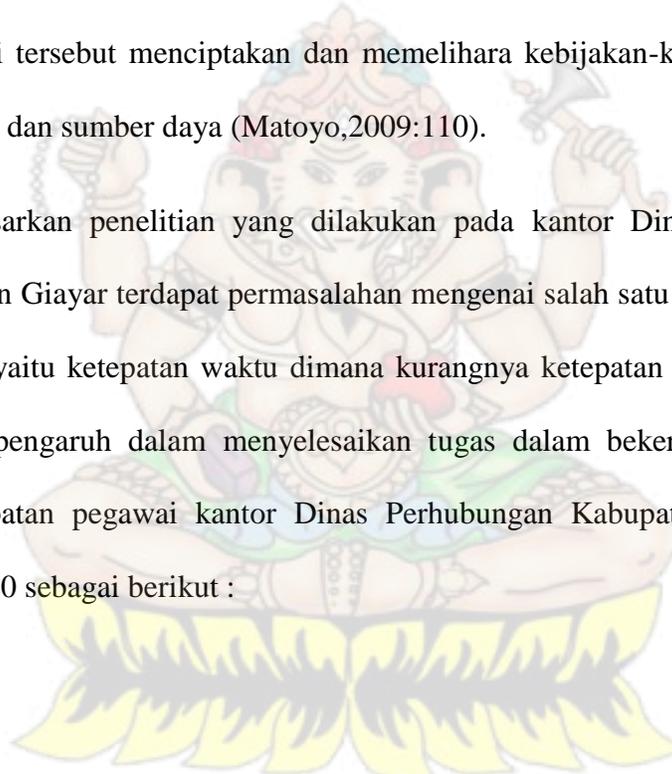
tanda-tanda adanya kinerja yang menurun. Pada dasarnya, kinerja adalah cara atau ekspresi memenuhi kebutuhan atas dukungan dan motivasi tertentu. Kinerja seseorang dipengaruhi berbagai faktor yang bersifat *internal* dan *external*. Kebutuhan yang dimaksudkan disini sebagai perilaku dan kinerja seseorang, dapat dilihat melalui perilaku seseorang yang berkaitan dengan pekerjaannya dan prestasi-prestasi yang telah dicapainya.

Mangkunegara (2009:9) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan sebuah prestasi kerja atau hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Rivai (2008:12) menyatakan bahwa kinerja adalah sebuah perilaku nyata yang ditunjukkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya didalam perusahaan. Kinerja merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif yang dimiliki (Manullang,2010:112).

Simamora (2009) menyatakan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja atau unjuk kerja

sebagai hasil dari suatu proses dalam periode kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan organisasi telah sesuai dengan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya yang ada, apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan, apakah memiliki kepemimpinan, modal, dan infrastruktur dalam mencapai misinya, apakah budaya, kebijakan, dan sistem kerjanya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan, dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi, pelatihan, dan sumber daya (Matoyo,2009:110).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Giayar terdapat permasalahan mengenai salah satu indikator kinerja pegawai yaitu ketepatan waktu dimana kurangnya ketepatan waktu kehadiran yang berpengaruh dalam menyelesaikan tugas dalam bekerja. Berikut data keterlambatan pegawai kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Giayar pada tahun 2020 sebagai berikut :



UNMAS DENPASAR

**Tabel 1.1**  
**Data Keterlambatan Pegawai**  
**Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar**  
**Tahun 2020**

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Hari Kerja Seharusnya	Pegawai Terlambat	Persentase
	(Orang)	(Orang)	(Hari)	(Hari)	(%)
1	2	3	4=2x3	5	6=5/4x100%
Januari	75	20	1.500	47	3,13
Februari	75	16	1.200	38	3,17
Maret	75	19	1.425	55	3,85
April	75	21	1.575	48	3,04
Mei	75	17	1.275	45	3,52
Juni	75	21	1.575	58	3,68
Juli	75	21	1.575	45	2,85
Agustus	75	18	1.350	49	3,62
September	75	18	1.350	37	2,74
Oktober	75	19	1.425	43	3,01
November	75	21	1.575	48	3,04
Desember	75	19	1.425	45	3,15
Jumlah					38,8
Rata-rata					3,23

*Sumber Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar*

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dijelaskan dari data keterlambatan pegawai tingkat rata-rata sebesar 3,23%. Sedangkan tingkat yang ditolerir oleh pimpinan perusahaan adalah 2%. Menurut Flippo (2001:281), apabila absensi 0 sampai 2 persen dianggap baik, 3 persen sampai 10 persen dianggap tinggi, di atas 10 persen dianggap tidak wajar maka sangat perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak instansi. Ini berarti bahwa tingkat absensi di Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar tergolong Tinggi, hal ini menjadikan turunya kinerja

pegawai, karena tingkat absensi yang tinggi dapat menyebabkan kurangnya kinerja pegawai.

Mengingat pentingnya pegawai dalam organisasi, maka pegawai perlu mendapatkan perhatian lebih serius terhadap tanggung jawab yang dikerjakan sehingga tujuan organisasi tercapai. Setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, faktor-faktor yang perlu diperhatikan oleh instansi pemerintahan adalah masalah budaya organisasi dan komitmen organisasi, sebab dapat mendorong para pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab yang sudah dibebankan. Dengan budaya organisasi yang baik dari setiap pegawai akan mempengaruhi kinerja mereka.

Robbins (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, tradisi, cara-cara, maupun prinsip-prinsip yang dianut secara bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara dalam bertindak. Jadi setiap perubahan atau perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberi pengaruh yang sangat berarti untuk meningkatkan kinerja karyawan. Tetapi, budaya yang kuat juga mempunyai kelemahan, budaya organisasi yang kuat cenderung membuat karyawan kurang berani mencoba cara-cara baru, terutama dalam menghadapi situasi yang berubah secara cepat.

Budaya organisasi merupakan sebuah kebiasaan yang telah dilaksanakan sejak dulu atau telah berlangsung lama dan digunakan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kualitas dan keterampilan dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuan yang telah dibuat. Berhasil maupun tidak dalam

pencapaian tujuan yang di inginkan, budaya organisasi merupakan sebuah pandangan, prinsip, sikap, dan nilai-nilai dari sebuah anggota organisasi.

Menurut Fahmi (2010:47) budaya organisasi adalah salah satu kegiatan yang dilakukan karyawan. Sumber daya manusia sangat penting dan sangat berharga dalam menunjang kemajuan organisasi, faktor penentu melaksanakan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan, penggunaan, dan manfaat sumber-sumber lain menjadi tidak berdaya guna dan berhasil tanpa ada pengelolaan dari sumber daya manusia yang tepat dan handal.

Berdasarkan wawancara kepada 10 orang pegawai yang saya temui di kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Giayar 7 orang menyatakan bahwa terdapat permasalahan yaitu indikator penampilan pegawai di mana kurang baik dan taat dalam berpenampilan sesuai aturan yang telah disepakati bersama di mana menimbulkan kesan yang kurang sopan terhadap orang lain dan dapat memberi kesan kurang baik untuk pegawai, seperti pegawai berpakaian seragam ada yang menggunakan secara tidak rapi seperti baju tidak dimasukkan, rambut kurang rapi.

Begitu pula hal ini didukung dengan hasil penelitian Sagita (2018) dan Usmany, dkk (2016) melakukan penelitian dengan hasil budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ini menunjukkan Budaya Organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi maka perlu

adanya pembinaan bagi pegawai untuk mampu bekerja dalam tim, sedangkan berbeda dengan Dianthi (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu Komitmen organisasi adalah suatu loyalitas dari pegawai dengan organisasi di dalam menerima saran-saran, nilai-nilai, serta keinginan untuk bertahan diorganisasi. Pegawai yang mempunyai komitmen terhadap organisasi memiliki potensi dalam memperbaiki kinerja secara individual, kelompok maupun organisasi. Pegawai yang komitmen organisasi tinggi akan memberikan usaha secara maksimal, sukarela demi kemajuan organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi dan menjaga nilai-nilai dari organisasi. Mereka juga akan berpartisipasi dalam kemajuan organisasi. Pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi akan bertanggung jawab dan bersedia memberi semua kemampuannya dikarenakan merasa memiliki organisasi. Menurut Robbins (2007) komitmen organisasi adalah sebuah keadaan dimana seorang pegawai memihak pada organisasi dan memelihara keanggotaan dalam organisasi itu beserta tujuan-tujuannya. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah kesetiaan atau kondisi psikologis yang mengikat pegawai dengan suatu organisasi.

Pegawai yang mempunyai komitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, terjadinya kelambatan kerja, kurang intensitas untuk bertahan menjadi karyawan diorganisasi tersebut, rendahnya suatu

kualitas dan kuantitas kerja dan kurang loyalitas dengan organisasi (streers, 1991) dalam sopiah (2008).

Berdasarkan wawancara yang saya lakukan di kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Giayar kepada 10 pegawai 7 orang menyatakan terdapat permasalahan komitmen organisasi dalam indikator komitmen efektif, di mana para pegawai yang kurang mampu mengendalikan perasaan emosional diri seperti menjaga emosinya saat terjadi suatu permasalahan antar pegawai saat menyelesaikan tugas yang dapat menyebabkan keributan saat bekerja.

Hal ini didukung oleh penelitian Sholichah (2016) dan Djoeddawi (2016) bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebab pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan berusaha secara maksimal untuk kemajuan organisasi, sedangkan berbeda dengan Monica (2017) menyatakan komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan identifikasi masalah dan pemaparan di atas tentang pentingnya budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dalam suatu perusahaan dan instansi pemerintahan seperti yang telah dikemukakan, maka melalui penelitian ini akan diajukan pengujian **Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar.**

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti ini bermaksud untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Secara spesifik rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar?
- 2) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis:

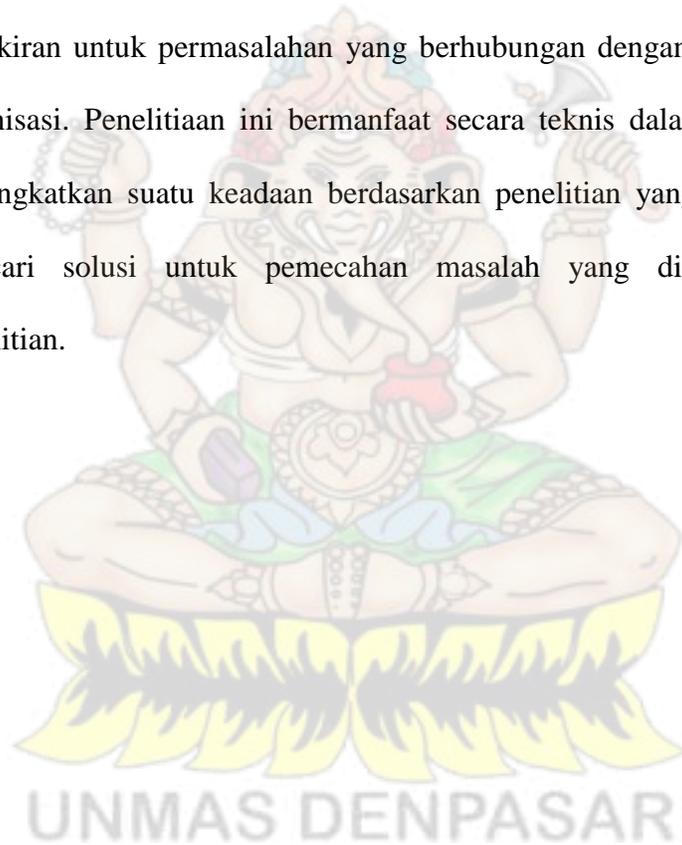
- 1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi untung pengembangan ilmu pengetahuan, serta dapat dijadikan suatu referensi

penelitian selanjutnya dan mengembangkan penelitian yang terkait dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

## 2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam memberikan sumbangan pemikiran untuk permasalahan yang berhubungan dengan topic dan tema organisasi. Penelitian ini bermanfaat secara teknis dalam memperbaiki, meningkatkan suatu keadaan berdasarkan penelitian yang dilakukan dan mencari solusi untuk pemecahan masalah yang ditemukan dalam penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Goal Setting Theory

*Goal Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Menurut teori Goal Setting (Locke & Latham, 2002), adalah dengan menetapkan tujuan dapat meningkatkan kinerja seseorang pada tugas yang diberikan kepadanya. Seseorang yang memiliki tujuan yang jelas akan mampu memberikan perhatian dan berupaya untuk melakukan kegiatan yang relevan dengan tujuan dan menunjukkan kapasitas yang besar untuk melakukan regulasi diri. Locke dan Latham (2002) mengungkapkan bahwa untuk memotivasi seseorang dan meningkatkan prestasi adalah dengan menetapkan targetnya atau tujuannya dengan jelas, apa yang harus dimulai dan kemudian apa yang harus dikerjakan. Goal Setting Theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins dalam Purnamasari, 2019). Setiap organisasi yang telah

menetapkan sasaran (goal) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Berdasarkan pendekatan *Goal Setting Theory* keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang baik merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya yaitu kinerja.

## **2.1.2 Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)**

### **1) Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki makna yang luas. Menurut Luthans (2003) Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku supaya diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi juga dipandang sebagai sebuah sistem. Budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, dapat juga sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, bisa juga antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Budaya timbul dari hasil belajar bersama dari para anggota organisasi supaya dapat tetap bertahan. Asumsi-asumsi dasar yang dianggap absah diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar

dalam hal memikirkan, mengamati, dan merasakan dengan masalah-masalah tersebut. Dari penjelasan diatas menjelaskan bagaimana budaya organisasi terbentuk dan menjelaskan bagaimana budaya organisasi dipertahankan. Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota, yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat erubah berubah, yaitu bila asumsi dasarnya digunakan didalam menyelesaikan masalah *eksternal* dan *internal* ternyata tidak sesuai dan perlu diganti dengan asumsi dasar lain (Munandar, 2004).

Dari berbagai pengertian budaya organisasi di atas maka penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dianut oleh anggota organisasi itu sendiri, yang dimana kemudian mempengaruhi cara berpikir, bekerja, dan berperilaku dari para anggota organisasi.

## 2) Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Tika, 2006:10) dimana bukunya berjudul "Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Pegawai", menyatakan bahwa terdapat 10 karakteristik budaya organisasi, diantaranya:

- a) Inisiatif Individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau instansi.
- b) Toleransi terhadap tindakan beresiko, Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada karyawan agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau instansi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.
- c) Pengarahan, dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau instansi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi atau instansi.
- d) Integrasi, dimaksudkan sejauh mana organisasi atau instansi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

- e) Dukungan manajemen, dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
- f) Kontrol, alat kontrol yang dapat digunakan yaitu peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi..
- g) Identitas, yaitu sejauh mana para anggota organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam instansi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.
- h) Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) yang didasarkan atas prestasi kerja dari karyawan, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- i) Toleransi terhadap konflik, sekuat apa para karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan hal yang sering terjadi didalam suatu organisasi. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut dapat digunakan untuk melakukan perbaikan atau juga perubahan strategi agar mencapai tujuan organisasi.
- j) Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Terkadang hierarki kewenangan dapat

menghambat pola komunikasi antar atasan dan bawahan atau antar pegawai itu sendiri.

### 3) Indikator Budaya Organisasi

Menurut Mckenna (2005) indikator budaya organisasi antara lain:

- a) Hubungan antar manusia dengan manusia Hubungan antar manusia dengan manusia merupakan keyakinan masing- masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.
- b) Kerjasama Kerjasama merupakan kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan untuk mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.
- c) Penampilan karyawan. Penampilan karyawan merupakan kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya saat bersama di suatu organisasi yang sama.
- d) Inisiatif perseorangan. Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki setiap individu di dalam organisasi.

Sedangkan Brown (Wirawan, 2010:129) menyatakan bahwa indikator budaya organisasi yaitu :

- a) Kepercayaan dan filsafat Menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya kepercayaan bahwa memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup layak akan meningkatkan motivasi kinerja karyawan.
- b) Pelaksanaan norma Norma merupakan perilaku yang menentukan respon dari pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga membuat anggota organisasi dapat diramalkan dan di kontrol.
- c) Pelaksanaan nilai-nilai merupakan pedoman atau acuan yang digunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan atau bertemu dengan situasi yang harus menentukan pilihan.
- d) Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi.
- e) Pelaksanaan kode etik Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

- f) Pelaksanaan seremoni Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai- nilai budaya.
- g) Sejarah organisasi Budaya organisasi dikembangkan pada waktu yang lama, yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi, budaya organisasi lahir, berkembang dan berubah sepanjang sejarah organisasi.

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

#### **1) Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins (2001) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan- tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Luthans (2008) menyatakan komitmen organisasi sebagai keinginan yang kuat untuk seseorang mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tertentu. Adanya sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi. Serta adanya Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Hunt et al. (dalam Valentine et al., 2002) mengemukakan bahwa komitmen organisasi secara umum diartikan sebagai ketertarikan pegawai dalam hubungannya dengan sebuah organisasi. Sedang

menurut Mowday et al, (dalam Steve, 2002) komitmen organisasi dapat dilihat pada pegawai yang mengabdikan kepada organisasi sesuai pekerjaannya dan bekerja sepenuh hati demi kepentingan organisasi serta mereka akan memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Meyer dan Allen (dalam Steve, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu affective, continuance, dan normative commitment.

Dari beberapa pernyataan di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah keadaan yang dimana karyawan akan merasa adanya ikatan kepada organisasi dan ada rasa ingin mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi itu, serta mengabdikan diri untuk kepentingan organisasi bukan hanya kepentingan pribadi .

## 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Steers dan Porters dalam Simatupang (2015) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi pada organisasi. Faktor itu dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a) Karakteristik Pribadi yang berkaitan dengan usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin.

- b) Karakteristik Pekerjaan yang berkaitan dengan peran, self employment, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c) Pengalaman Kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang memiliki pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologi dengan organisasi.
- d) Karakteristik Struktural yang meliputi kemajuan karier dan peluang promosi, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

### 3) Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (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, adanya keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan seorang individu, sementara adanya suatu komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Tiga indikator komitmen organisasi adalah:

- a) Komitmen afektif

Perasaan emosional kepada organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.

b) Komitmen normative

Kewajiban untuk bertahan didalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

c) Komitmen Berkelanjutan

Nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin bisa saja berkomitmen kepada pemberi kerja karena ia diberi bayaran tinggi dan merasa jika pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya atau orang yang dikasihinya.

#### 2.1.4 Kinerja Karyawan

##### 1) Pengertian Kinerja Pegawai

Yaitu, Setiap Orang atau manusia mempunyai potensi atau kemampuan untuk bertindak di dalam berbagai jenis aktivitas. Kemampuan bertindak itu didapatkan atau diperoleh manusia baik secara alami atau dengan dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat - saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu disebut *ability*, sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (Brahmasari, 2008). Hasibuan dan Sutiadi (dalam Brahmasari, 2008) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai

seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Baron dan Greenberg (dalam Thoyib, 2005) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut *job performance*, *work outcomes*, *task performance*. Robbins (dalam Thoyib, 2005) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah human output yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, turnover, dan kepuasan. Cash dan Fischer (dalam Thoyib, 2005) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu. Kinerja itu dipengaruhi oleh kinerja organisasi itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi, rencana kompensasi, sistem komunikasi, gaya manajerial, struktur organisasi, kebijakan dan prosedur organisasi. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu yang diukur melalui hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan (Wirawan, 2009). Istilah kinerja juga digunakan untuk menunjukkan keluaran hasil instansi atau organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (seperti produksi, pemasaran, keuangan) atau keluaran dari seorang pegawai (Wirawan, 2009).

Dari beberapa definisi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam

melakukan tugas atau pekerjaannya berdasarkan kemampuan kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dari karyawan. Menurut Sugiyono (2009:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

### a) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang karyawan yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

### b) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan- pekerjaan baru.

### c) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang karyawan yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini dilihat dari kemampuan karyawan didalam

memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan kewajiban yang mereka lakukan.

d) Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang karyawan bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas vertikal ataupun kerjasama antar karyawan, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para karyawannya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

e) Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

f) Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

g) Inisiatif (*initiative*)

Meliputi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2005:21) :

a) Faktor personal (Individu)

Meliputi pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

b) Faktor kepemimpinan

Meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau team leader.

c) Faktor team

Meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim.

d) Faktor sistem

Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Sedangkan menurut Pasolong (2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

a) Kemampuan,

kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.

b) Kemauan,

kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.

c) Energi,

sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan.

d) Teknologi,

penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.

e) Kompensasi

Sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.

f) Kejelasan tujuan

Tujuan yang harus dicapai oleh karyawan. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.

g) Keamanan

Kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Dari pendapat-pendapat yang telah di paparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai yaitu sebagai berikut :

- a) Faktor individu, yaitu kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen dari individu itu sendiri.
- b) Faktor organisasi, yaitu kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi serta kultur kerja didalam organisasi.
- c) Faktor sosial, yaitu adanya sebuah kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh anggota tim, adanya rasa kepercayaan terhadap sesama anggota tim, juga adanya

keserataan dan kekompakan dari anggota tim, serta keamanan yang terjamin.

### 3) Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja pegawai menurut Namodo (2009) yaitu :

a) Kepuasan kerja

Mempunyai peran penting dalam rangka mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja memberikan sumbangan yang besar terhadap keefektifan organisasi, serta merangsang semangat kerja dan kinerja karyawan.

b) Komitmen organisasional

Merupakan suatu keadaan atau derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuan serta memelihara keanggotaan dalam organisasi.

c) Motivasi Pimpinan

Organisasi perlu mengetahui motivasi kerja dari anggota organisasi (pegawai). Dengan mengetahui motivasi itu maka pimpinan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. 4. Disiplin kerja Sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan.

Sedangkan Menurut (Robbins, 2006:260), Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada lima indikator, yaitu:

a) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) Ketepatan waktu

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

d) Efektivitas

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

e) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu

tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Budaya organisasi, dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan diantaranya :

- 1) Penelitian Sholichah (2016) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga Yogyakarta. Hasil uji simultan (Uji F) menunjukkan signifikansi  $0,022 < 0,05$  yang artinya Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga Yogyakarta. Hasil uji parsial (Uji t) menunjukkan nilai yang signifikansi Komitmen Organisasi  $0,160 < 0,05$  artinya Komitmen Organisasi berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga Yogyakarta. Sedangkan nilai signifikansi Budaya Organisasi  $0,010 < 0,05$  artinya Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan juga signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga Yogyakarta. Persamaan penelitian ini pada ketiga variabel (X dan Y), jenis penelitian, metode, dan instrumen

penelitian. Sedangkan perbedaannya adalah objek penelitian dan lokasi penelitian.

- 2) Penelitian menurut Usmany, dkk., (2016) tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Pada Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo. Hasil penelitian ini terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dengan koefisien sebesar 0,672, uji t sebesar 5,812 dan nilai probabilitas (0,000) < 0,05. Terdapat pengaruh signifikan antara Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien beta 0,403, uji t sebesar 2,694 dan nilai probabilitas (0,010) < 0,05. 5)
- 3) Penelitian Djoeddawi (2016) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Penerbit Erlangga Mahameru Cabang Makasar. Penelitian ini bertujuan menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Penerbit Erlangga Mahameru Cabang makasar. Hasil dari analisis menunjukkan Budaya Organisasi secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi juga secara signifikan mempengaruhi Kinerja dari Karyawan. Jadi, disimpulkan bahwa Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi

mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Penerbit Erlangga Mahameru Cabang Makasar.

- 4) Penelitian Dianthi (2017) melakukan penelitian, berjudul “ Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pada Senjangan Anggaran” Penelitian ini dilakukan dengan metode survei menggunakan instrumen kuesioner. Jumlah sampel yang dianalisis sebesar 50 responden dengan menggunakan teknik penentuan sampel purposive sampling. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa partisipasi penganggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif pada senjangan anggaran sedangkan budaya dan komitmen organisasi tidak berpengaruh pada senjangan anggaran di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Badung Mangusada.
- 5) Penelitian Monica (2017) berjudul “Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pada Senjangan Anggaran” Penelitian dilakukan pada dua hotel di Desa Mas, Kecamatan Ubud, Kabupaten Gianyar, Bali yaitu Hotel Taman Harum dan Hotel Bali Spirit. Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 83 orang. Pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner yang menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 30 indikator. Teknik analisis data adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian

membuktikan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention. Hasil yang didapatkan selanjutnya yaitu, komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap turnover intention. Penelitian juga mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

- 6) Penelitian Sagita (2018) melakukan penelitian, berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto 2000) Cabang Sutoyo Malang) Hasil penelitian ini menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi maka perlu adanya pembinaan bagi karyawan untuk mampu bekerja dalam tim, peningkatan rasa tanggung jawab kepada perusahaan, memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinovasi, menciptakan suasana kerja yang nyaman serta menjalin komunikasi yang baik antar karyawan maupun atasan.