

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peran sumber daya manusia disini bisa dibilang cukup banyak, seperti turut menumbang kontribusi dalam aktivitas perencanaan, pengarahan, dan pengorganisasian jalannya sebuah perusahaan. Peran sumber daya manusia dan manajemen sumber daya manusia terbilang penting, yakni menentukan faktor produksi, membangun, serta mengembangkan perusahaan. Jika tidak ada sumber daya manusia yang mampu dan memadai, pastinya secara otomatis perusahaan akan gagal meraih tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, keberadaan dari sumber daya manusia ini juga merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan dan kesuksesan pada sebuah perusahaan atau organisasi. Tercapai atau tidaknya tujuan dari organisasi akan tergantung pada pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh organisasi tersebut, sehingga sumber daya manusia merupakan harta paling berharga yang dimiliki perusahaan karena memiliki peran penting dalam menentukan nasib perusahaan kedepannya. Beberapa elemen yang harus dilibatkan dalam mengelola sumber daya manusia yaitu, pegawai, dan sistem yang diterapkan oleh organisasi tersebut, sehingga mengelola sumber daya manusia dalam organisasi bukan hal yang mudah. Organisasi harus memperhatikan hubungan yang baik antar pegawai dan atasan agar terciptanya kinerja pegawai, selain itu ketika pegawai merasa kebutuhannya telah terpenuhi dalam organisasi maka kinerja pegawai akan meningkat dan peluang tercapainya tujuan organisasi akan meningkat. Manajemen Perubahan atau change

management adalah suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Kinerja sumber daya manusia atau pegawai dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi berbagai faktor yang di antaranya budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi. Dimana budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu perusahaan. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara , 2012 : 63). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja pada yang kemudian pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja menurut Sentono dalam Dewi (2012) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing – masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan Perusahaan. Dengan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa pegawai memegang peran penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Setiap organisasi agar dapat tumbuh dan berkembang dengan baik diperlukan usaha untuk menitikberatkan pada sumber daya manusia (human resources) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika hubungan yang terjadi. Pegawai atau pegawai merupakan unsur penting dalam menentukan maju mundur suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan pegawai yang sesuai dengan syarat dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah di tentukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan bahwa apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kemampuan pegawai tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja pegawai tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja pegawai adalah hal yang patut di perhatikan oleh pemimpin perusahaan (Lomanjaya, 2012).

PT. Jasa Raharja Cabang Bali, dengan peningkatan tuntutan masyarakat terhadap produk asuransi jiwa yang menuntut kinerja sumber daya manusia perusahaan yang tinggi dengan diharapkan mampu menyesuaikan dengan visi dan misi strategis perusahaan. Dalam mewujudkan visi perusahaan, haruslah dilakukan perancangan misi –misi yang relevan sehingga dapat dengan mudah dipahami, dimengerti dan dilaksanakan oleh anggota organisasi perusahaan. PT. Jasa Raharja seutuhnya memiliki misi yang kuat dan konsisten sehingga dalam implementasinya mencapai tujuan perusahaan. Misi PT. Jasa Raharja yang dikenal dengan Bakti kepada masyarakat, Bakti kepada Negara, Bakti kepada Perusahaan, Bakti kepada Lingkungan. Mengenai data jumlah pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Bali pada tahun 2021 sebanyak 49 orang pegawai.

Menyediakan solusi asuransi yang komprehensif melalui model distribusi yang menjangkau segala jenis nasabah mulai dari perusahaan, pasar komersial kelas menengah, PT Jasa Raharja Putra sampai individu. Indikator kinerja pegawai yang diangkat dalam penelitian ini adalah kuantitas. Berikut ini adalah tabel laba/rugi periode 2020 (dalam jutaan rupiah) di PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali :

Tabel 1.1
Target Dan Realisasi Penjualan PT. Jasaraharja Cabang Denpasar, Bali
Pada Tahun 2020

No	Bulan	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1	Januari	6.546.047.000	5.665.527.816,00	87
2	Februari	6.546.047.000	4.917.443.104,00	75
3	Maret	6.546.047.000	5.071.742.431,00	77
4	April	6.546.047.000	5.616.093.271,00	86
5	Mei	6.546.047.000	5.798.839.472,00	89
6	Juni	6.546.047.000	5.915.054.611,00	90
7	Juli	6.546.047.000	7.404.300.082,00	113
8	Agustus	6.546.047.000	5.697.170.072,00	87
9	September	6.546.047.000	6.064.325.832,00	93
10	Oktober	6.546.047.000	5.456.861.125,00	83
11	Nopember	6.546.047.000	5.585.521.184,00	85
12	Desember	6.546.047.000	5.791.193.616,00	88
TOTAL		78.552.564.000,00	68.984.072.616,00	88

Sumber : PT Jasa Raharja (Persero)

Dari Tabel 1.1 dijelaskan bahwa pendapatan pada PT. Jasaraharja Putera Cabang Denpasar, Bali Pada bulan januari sampai dengan desember 2020 mengalami perubahan setiap bulannya. Total pendapat pada tahun 2020 belum memenuhi target pasalnya target yang ditentukan adalah Rp 78.552.564.000,- namun pada tahun 2020 tercapai Rp 68.984.072.616,- atau 88%. Dapat terlihat kinerja PT. Jasaraharja Putera dalam realisasi pendapatan target yang ditetapkan perusahaan pada tahun 2020 belum maksimal. Dapat dilihat pada bulan januari

target yang terealisasikan sebesar Rp 5.665.527.816 atau 87%, sedangkan pada bulan desember target yang terealisasikan sebesar 5.791.193.616 atau 88%. Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Fenomena di atas merupakan fenomena kinerja dan merupakan fenomena utama. Kondisi ini diprediksi disebabkan oleh berbagai faktor diantaranya budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia atau karyawan dalam suatu perusahaan adalah budaya organisasi. Menurut Muis, dkk (2018) budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi juga merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan. Masalah-masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi perusahaan diantaranya kurangnya teladan dari pimpinan dalam hal datang dan pulang kerja tepat pada waktunya sehingga hal tersebut membudaya atau menjadi tradisi dikalangan pegawai sehingga banyak pegawai yang datang dan pulang juga tidak tepat waktunya. Untuk itu perusahaan harus dapat menciptakan budaya organisasi/perusahaan yang positif sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi yang kuat dan sehat merupakan isu yang telah digambarkan oleh banyak perusahaan di tingkat global. Robbins dan Judge (2002:284) menyatakan bahwa budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Budaya merupakan akar dalam tradisi, maka budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku (Sagita, 2018:74).

Arianty (2015:145) menyatakan budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika mengalami masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasakan. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai – nilai (values), keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah organisasi (Darodjat, 2015: 236).

Menurut Sukaryanti (2016), budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia anggotanya, sehingga kinerja organisasi meningkat. Budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi, merupakan satuan norma yang terdiri atas keyakinan, sikap, core values dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Nilai inti

(Core Values) BPS merupakan seperangkat nilai budaya yang digunakan sebagai dasar pedoman perilaku kerja insan BPS yang terdiri dari:

- a) Profesional merupakan modal dasar dengan unsur-unsur kompeten, efektif, efisien, inovatif, dan sistemik.
- b) Integritas merupakan sikap dan perilaku kerja dengan unsur-unsur dedikasi, disiplin, konsisten, terbuka, dan akuntabel.
- c) Amanah merupakan sikap kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kepada Tuhan YME dengan unsur terpercaya, jujur, tulus, dan adil.

Mengenai fenomena budaya organisasi diangkat dalam penelitian ini adalah indikator kode etik perusahaan, yang merupakan pedoman pegawai berisikan seperangkat nilai, etika bisnis, etika kerja, dan norma-norma terkait kepatutan dan kepatuhan terhadap kebijakan dan ketentuan yang telah dibakukan oleh perusahaan saat Pandemi Covid-19. Dari hasil dan wawancara dari 10 pegawai peneliti menemukan permasalahan tentang Budaya organisasi seperti karyawan melepas masker saat bekerja, tidak membawa masker cadangan, hand sanitizer meminta kepada teman, tidak membawa botol minum dan peralatan makan sendiri.

Rendahnya kesadaran karyawan tentang protokol kesehatan ini merupakan sebuah masalah yang perlu untuk mendapatkan perhatian dari manajemen. Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia anggotanya, sehingga kinerja organisasi meningkat. Budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi, merupakan satuan norma

yang terdiri atas keyakinan, sikap, *core values* dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi.

Hal ini didukung oleh penelitian Maliah (2016), Sagita (2019), dan Dunggio (2020) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhalim (2017) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.

Selain budaya organisasi perlu memperhatikan faktor lain, seperti komitmen organisasi. Komitmen organisasi karyawan belum memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Indikasi lain adalah karyawan yang belum menggambarkan kemauan besar untuk melakukan pengorbanan pribadi untuk kebaikan perusahaan. Rendahnya komitmen organisasi karyawan ini merupakan sebuah masalah yang perlu untuk mendapatkan perhatian dari manajemen.

Komitmen organisasi merupakan komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif (Sukaryanti, 2016).

Sapitri (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen berikut; Pertama, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi; Kedua, keinginan untuk berusaha keras bagi organisasi; Ketiga, memiliki hasrat mengundurkan diri atau meninggalkan organisasi akan rendah, begitu pula

sebaliknya. Karyawan yang komitmennya rendah akan dengan mudah memiliki niat untuk keluar dari organisasi.

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. Secara konseptual, komitmen organisasi ditandai oleh tiga hal : (1) Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, (3) adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi (Akbar,2017).

Menurut Griffin (2016:15) Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Mengenai fenomena Komitmen organisasi di angkat dalam penelitian ini adalah indikator komitmen berkelanjutan berarti komitmen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Dari hasil dan wawancara dari 5 pegawai menemukan permasalahan tentang komitmen organisasi seperti karyawan malas bekerja karena tidak mencapai target namun dengan kondisi saat sangat sulit untuk mencari nasabah. Perilaku tersebut menggambarkan adanya rasa kurang bertanggung jawab atas

pekerjaannya, serta manajemen diri yang rendah. Karena, individu dengan emosi yang cerdas mampu memanajemen diri sendiri dengan memanfaatkan waktu secara berkualitas, memotivasi diri sehingga semangat dalam bekerja, serta mampu mengatasi stres saat bekerja sehingga pada akhirnya dapat memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan.

Hal ini didukung oleh penelitian Girsang (2020) Windrawati (2020) Ginanjar (2021) yang menyatakan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2019) bahwa komitmen organisasi yang tinggi tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan PT. BPRS Lantabur.

Selain komitmen organisasi perlu memperhatikan faktor lain, untuk meningkatkan semangat kerja pegawai yaitu motivasi. Sukaryanti (2016) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Selanjutnya individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama (ketekunan yang tinggi) demi mencapai tujuan mereka.

Hanafi (2017), menyatakan motivasi sebagai suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menumbuhkan keinginan atau upaya mencapai tujuan yang selanjutnya menimbulkan ketegangan yaitu keinginan yang belum

terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah kepada tujuan dan akhirnya akan memuaskan keinginan.

Lustri dan Siagian (2017) menyatakan bahwa unsur-unsur motivasi saat kerja terdiri atas arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan. Arah perilaku merupakan perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja, diukur melalui adanya keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dan ketaatan pada pertaturan. Tingkat usaha mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui keseriusan dalam bekerja dan keinginan untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Tingkat kegigihan adalah seberapa keras karyawan akan terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui keinginan untuk mengembangkan keahlian dan memajukan perusahaan serta kegigihan bekerja meski lingkungan kurang mendukung. Hasibuan & Handayani, (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi timbul dari adanya rasa kebutuhan terhadap diri sendiri dan dorongan keinginan individu yang diarahkan pada tujuan memperoleh kepuasan. Proses motivasi dimulai dengan pengenalan kebutuhan. Salah satu penyebab kompleksnya proses ini adalah karena setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda sehingga motivasi saat bekerja yang dimiliki karyawan juga berbeda. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Mengenai fenomena motivasi di angkat dalam penelitian ini adalah indikator kebutuhan fisiologis ditunjukkan dengan: pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transport, fasilitas rumah dan lain sebagainya. Dari hasil dan wawancara dari 10 pegawai menemukan

permasalahan tentang Motivasi, karyawan merasa sedih tidak mendapatkan bonus karena target tahunan, bulanan tidak tercapai, dan antara pegawai yang memiliki masa kerja > 3 tahun akan menerima insentif yang sama dengan pegawai yang baru bekerja 1 tahun. Menurut (Sutrisno, 2016), menyatakan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Gracia (2019), Yenni (2019), dan Tugiyono (2019) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Julianry (2017) yang menyatakan motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan akan tetapi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Melihat pentingnya, budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi kinerja karyawan bagi perusahaan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Jasa Raharja Cabang Bali”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain :

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali?
- 2) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali?

- 3) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan di atas, adapun tujuan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali
- 2) Untuk mengetahui pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali
- 3) Untuk mengetahui pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali

1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam rangka mengkaji dan dalam rangka pengembangan teori. Bagi mahasiswa penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan memperluas wawasan mahasiswa mengenai kinerja karyawan.

2) Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi seluruh kinerja pegawai dengan memberikan pemahaman tentang budaya organisasi, komitmen dan motivasi sehingga dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai suatu bahan dan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan

mengenai kinerja pegawai suatu entitas lembaga perkreditan desa serta dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *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. Menurut Robbins dan Coulter (2012) bahwa manajemen diartikan sebagai aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan memenuhi konsekuensi kerjanya.

Capaian atas *sasaran* (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (*Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011*). Kusuma (2013) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) 10 yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk

mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/ program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory* keberhasilan karyawan dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel kompensasi, dan beban kerja sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Kinerja Pegawai

1) Pengertian Kinerja

Menurut Mahsun (2016:25) “Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi”.

Menurut Mangkunegara (2015:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Marwansyah (2016:229) kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari seorang karyawan dalam melakukan tugasnya, baik itu dari segi kualitas dan kuantitas kerjanya.

2) Ruang Lingkup Atau Cakupan Yang Relevan Dengan Penelitian

a) Manfaat Kinerja Pegawai

Manfaat dari dilakukannya penilaian kinerja karyawan ialah sebagai berikut:

- (1) Memberikan informasi tentang hasil yang diinginkan dari sebuah pekerjaan.
- (2) Bisa mencegah terdapatnya miskomunikasi berkaitan dengan kualitas kerja yang diinginkan.
- (3) (Menciptakan peningkatan produktivitas karyawan sebab ada *feedback* atau umpan balik untuk karyawan yang berprestasi.
- (4) Menghargai setiap kontribusi.
- (5) (Membuat komunikasi dua arah antara pihak manajer dengan karyawan.

b) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja terbaik menurut Griffin (2000, dalam Sule dan Saefullah, 2005) ditentukan oleh 3 faktor: (1) motivasi (*motivation*), yaitu yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan, (2) kemampuan (*ability*), yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan dan (3) lingkungan pekerjaan (*the work environment*), yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan suatu kondisi yang

harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Wirawan (2009) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

- (1) Faktor internal karyawan, yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
- (2) Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan rekan kerja.
- (3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Faktor-

faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

c) **Penilaian terhadap Kinerja Pegawai**

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan (Simamora, 2004 : 338). Bila penilaian ini dilakukan secara benar memungkinkan para karyawan mengetahui secara baik mereka bekerja untuk perusahaan.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan, suatu program penilaian kinerja yang obyektif memberikan kepada perusahaan suatu dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan guna memperbaiki prestasi.

3) Indikator Kinerja

Indikator ialah salah satu elemen atau alat ukur untuk memperoleh nilai variabel penelitian sesuai variabel yang ditentukan. Adapun indikator kinerja menurut Mangkunegara (2012:67) adalah :

a) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan *volume* pekerjaan, adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai tujuan perusahaan.

c) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan perilaku kerjanya setiap hari.

d) Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan.

e) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu

perintah atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban.

Menurut Robbins (2006), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 6 yaitu:

- a) Kualitas, 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 tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.
- f) Komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Berdasarkan uraian diatas bahwa pekerja dengan komitmen tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Mereka yang lebih komitmen terhadap organisasinya akan lebih siap melakukan berbagai upaya demi keberhasilan organisasi. Bila proses internalisasi budaya perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan perusahaannya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Kolaborasi antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi diharapkan mampu menjadi kesatuan yang kokoh sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik dan sesuai dengan pencapaian tujuan.

2.1.3 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi.

Pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schenieder (dalam Cantika, 2020) budaya organisasi berkaitan dengan konteks

perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung. Pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang menginvestasi dalam peraturan material dan perilaku anggota organisasi (Andrew brown (wirawan, 2010). Budaya organisasional adalah system bermakna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robins dan Timothy, 2009). Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi juga berkaitan erat dengan pemberdayaan pegawai (employee empowerment) di suatu organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya (Pratama, 2012).

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola/sistem yang berupa sikap, nilai,

norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.

2) Ruang Lingkup Atau Cakupan Yang Relevan Dengan Penelitian

a) Manfaat Budaya Organisasi

Kesinambungan organisasi sangat tergantung pada budaya yang dimiliki. Susanto (1997) mengemukakan bahwa budaya perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi pun dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (1993), yaitu:

- (1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya.
- (2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota; dengan budaya yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya.

(3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.

(4) Menjaga stabilitas organisasi; komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu, nilai-nilai yang ada dalam organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada diri setiap anggota.

b) Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2008 : 256) menyebutkan ada tujuh hakekat budaya organisasi yaitu :

(1) *Observed behavioral regularities*, yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

(2) *Norms*, yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

(3) *Dominant values*, yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

(4) *Philosophy*, yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan pegawai.

(5) *Rules*, yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.

(6) *Organization climate*, yakni perasaan keseluruhan yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

c) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robert (2003: 80) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- (1) Nilai.
- (2) Kepercayaan.
- (3) Perilaku yang dikehendaki.
- (4) Keadaan yang amat penting.
- (5) Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.
- (6) Perilaku.

Sedangkan menurut Veithzal, (2003: 81) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya untuk meningkatkan 21 produktivitas kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu sebagai berikut:

- (1) Pola-pola yang dipandu oleh norma.

- (2) Nilai-nilai.
- (3) Kepercayaan yang ada dalam diri individu.

Pendapat tidak jauh berbeda seperti yang diungkapkan oleh Panuju (2002: 26), menurutnya ada 5 faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan, yaitu sebagai berikut:

(1) Nilai tentang:

- (a) Waktu
- (b) Efisiensi
- (c) Diri
- (d) Tindakan dan
- (e) Kerja

(2) Kepercayaan tentang:

- (a) Karyawan
- (b) Pelanggan
- (c) Produksi
- (d) Manajemen
- (e) Masyarakat dan
- (f) Laba

(3) Efektifitas organisasi tentang:

- (a) Efisiensi
- (b) Kepemimpinan
- (c) Motivasi
- (d) Kinerja
- (e) Komitmen dan

- (f) Kepuasan
- (4) Iklim organisasi tentang
 - (a) Iklim komunikasi
 - (b) Dukungan
 - (c) Keikutsertaan dalam proses keputusan
 - (d) Kejujuran
 - (e) Percaya diri dan keandalan
 - (f) Terbuka dan tulus
 - (g) Tujuan kinerja yang tinggi
- d) Penilaian terhadap Budaya Organisasi

Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi. Keduanya memainkan peran penting dalam mempengaruhi etika perilaku. Nilai-nilai oleh Kreitner (2005) disebutkan memiliki lima komponen kunci yaitu:

- (1) Nilai adalah konsep kepercayaan.
- (2) Mengenai perilaku yang dikehendaki.
- (3) Keadaan yang amat penting.
- (4) Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku.
- (5) Urut dari yang relatif penting.

Nilai pendukung (espoused values) menunjukkan nilai-nilai yang dinyatakan secara eksplisit yang dipilih oleh organisasi. Umumnya dibentuk oleh pendiri perusahaan baru atau kecil oleh tim top management dalam sebuah perusahaan yang lebih besar.

Nilai-nilai yang diperantarakan (anacted values) merupakan nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan atau dimasukkan ke dalam perilaku karyawan. Espoused values dan anacted values bersifat penting karena dapat mempengaruhi sikap karyawan dan budaya organisasi.

e) Dampak Budaya Organisasi

Beberapa dampak budaya organisasi dalam Robbins dan Judge (2008 : 294) yaitu:

- (1) Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran core values dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.
- (2) Budaya organisasi membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya.
- (3) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota; dengan budaya yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya.

3) Indikator Budaya Organisasi

Adapun menurut Wirawan, (2010:129), indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

a) Pelaksanaan norma

Norma adalah perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan di kontrol.

b) Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai meupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan.

c) Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang 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 kerja karyawan. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi.

d) 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.

e) Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun meningkatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

f) 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.

Menurut Umar, 2008 yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu:

- a) Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b) Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko.
- c) Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi.
- d) Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi.
- e) Dukungan atasan termasuk dalam hal komunikasi.
- f) Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi.
- g) Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka.
- h) Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat

menghalangi terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.

Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai inti organisasi dipegang teguh dan dijunjung bersama. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap berbagai nilai itu, semakin kuat budaya tersebut. Dengan demikian budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kadar kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku yang tinggi

2.1.4 Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Kreitner dan Kinicki (dalam Kaswan 2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuantujuannya.

Menurut Yusuf dan Sarif (2018:17) Komitmen dalam sebuah organisasi menjadi hal yang terutamakan untuk keberlangsungan suatu organisasi apapun baik diperusahaan maupun instansi. Luthan (2006, 441) mendefinisikan bahwa komitmen merupakan suatu sikap loyalitas karyawan pada organisasi mereka dan merupakan proses berlanjut melalui

partisipasi organisasi yang mengekspresikan perhatian mereka untuk organisasi dan kesuksesan selanjutnya.

Dari beberapa pengertian komitmen diatas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa terikat oleh organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut serta mengabdikan diri untuk kepentingan organisasi. Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

2) Ruang Lingkup Atau Cakupan Yang Relevan Dengan Penelitian

a) Manfaat Komitmen Organisasi

Menurut Juniarari (2011), bahwa manfaat dari komitmen organisasi yaitu diantaranya :

- (1) Karyawan yang serius dalam menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih tinggi untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam sebuah organisasi.
- (2) Memiliki kemauan yang kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan selalu memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan.
- (3) Dengan kesungguhan terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut ialah mekanisme kunci & saluran individu untuk memberikan sumbangan untuk tercapainya tujuan organisasi.

b) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Staw (Wijayanti, 2002) komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- (1) Karakteristik personal, yaitu kondisi potensi, kapasitas kemampuan dan kemauan seorang anggota dengan kebutuhan organisasi. Suatu organisasi mencari calon anggota dengan potensi, kapasitas kemampuan dan kemampuan bekerja sama yang baik.
- (2) Karakteristik organisasi antara lain menyangkut :
 - (a) Desentralisasi dan otonomi tanggung jawab. Organisasi sentralistik dengan segala keputusan ditentukan dari atas, ternyata kurang efektif dalam operasional sehari-hari. Jenjang struktural yang terlalu rumit dan birokratis membuat organisasi kerja kurang efektif. Mekanisme sistem kerja yang jelas dan tugas optimalisasi fungsi pemberdayaan antar bagian dan desentralisasi wewenang berkorelasi positif terhadap komitmen
 - (b) Partisipasi aktif, ikut berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan termasuk dalam pengambilan keputusan dan rasa kepemilikan, berkorelasi positif dengan komitmen.
 - (c) Hubungan yang baik antar anggota satu sama lain. Apabila kualitas hubungan baik, seringkali terjadi diskusi tentang penyelesaian permasalahan dalam organisasi.
- (3) Karakteristik pengalaman berorganisasi, pengalaman berorganisasi dapat mempengaruhi komitmen organisasi karena anggota akan mengetahui sejauh mana anggota merasakan:

- (a) Sikap positif kelompoknya terhadap tempat berorganisasi
- (b) Dirinya penting bagi organisasinya.

Berdasarkan uraian diatas ada beberapa faktor penting yang mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi baik itu dari anggota itu sendiri, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi dan karakteristik pengalaman berorganisasi. Di samping hal itu komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh persepsi anggota terhadap seberapa tinggi komitmen yang ditunjukkan organisasi terhadap anggota itu sendiri.

c) Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah, 2008) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

- (1) Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- (2) Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- (3) Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

Menurut Robbins dan Judge (2009:99) dalam Angelica, Cahyani, dan Rosyid (2009:99) adalah sebagai berikut:

- (1) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilai. Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama.

(2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Nilai ekonomi yang dirasa dan bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Komponen berkelanjutan berarti komponen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Karyawan dengan dasar organisasional tersebut disebabkan karena karyawan tersebut membutuhkan organisasi.

(3) Komitmen normatif (*normative commitment*)

Kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Komitmen normatif merupakan perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasional. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan.

2.1.5 Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Pada hakikatnya manusia memerlukan dorongan baik dalam dirinya atau dari luar dirinya untuk melakukan sesuatu agar dapat memenuhi kebutuhannya. Dorongan tersebut dinamakan motivasi.

Tubagus Achmad Darodjat 2015:198 mengemukakan bahwa: Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Suatu motivasi cenderung mengurangi kekuatannya manakala tercapainya suatu kepuasan, terhalangnya pencapaian kepuasan, perbedaan kognisi, frustasi, atau karena kekuatan motivasinya bertambah.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judges, di alih bahasakan oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait (2015:127) mendefinisikan bahwa, “motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.”

Menurut Wibowo (2016:324). Teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan dimana mereka bekerja memenuhi jumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk dapat membangun motivasi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2017:141) motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan energi dari dalam diri seseorang sebagai pendorong yang dapat menggerakkan dirinya untuk mau bekerja atau bergerak dengan antusias terhadap suatu kegiatan.

2) Ruang Lingkup Atau Cakupan Yang Relevan Dengan Penelitian

a) Manfaat Motivasi

Motivasi memiliki manfaat besar secara holistik pada keseluruhan kinerja karyawan. Manfaat tersebut adalah sebagai berikut.

(1) Kemampuan untuk cepat tanggap dan beraksi

Setiap masalah memerlukan sumber daya fisik, keuangan, dan manusia untuk mencapai tujuan. Melalui motivasi, sumber daya manusia dapat dimanfaatkan dengan memanfaatkan sepenuhnya. Ini bisa dilakukan dengan membangun kemauan karyawan untuk bekerja. Motivasi akan membantu perusahaan dalam mengamankan pemanfaatan sumber daya sebaik mungkin.

(2) Meningkatkan tingkat efisiensi karyawan

Tingkat bawahan atau karyawan tidak hanya bergantung pada kualifikasi dan kemampuannya. Untuk mendapatkan yang terbaik dari kinerja karyanya, kesenjangan antara kemampuan dan kemauan harus diisi sehingga membantu dalam meningkatkan tingkat kinerja bawahan. Ini akan menghasilkan peningkatan produktivitas, mengurangi biaya operasi, dan meningkatkan efisiensi keseluruhan.

(3) Mengarah pada pencapaian tujuan organisasi

Tujuan suatu perusahaan hanya dapat dicapai ketika faktor-faktor berikut terjadi. Pertama, ada pemanfaatan sumber daya sebaik mungkin, ada lingkungan kerja yang kooperatif, karyawan diarahkan pada tujuan dan mereka bertindak secara sengaja, Tujuan dapat dicapai jika koordinasi dan kerja sama terjadi secara simultan yang dapat dilakukan secara efektif melalui motivasi.

(4) Membangun hubungan yang bersahabat

Motivasi merupakan faktor penting yang membawa kepuasan karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengingat dan menyusun rencana insentif untuk kepentingan karyawan. Manfaat utamanya adalah dapat dimulai dengan hal-hal berikut.

- (a) Insentif moneter dan non-moneter.
- (b) Peluang promosi untuk karyawan.
- (c) Disinsentif bagi karyawan yang tidak efisien.

b) Karakteristik Motivasi

McClelland dalam Mangkunegara (2005:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu :

- (1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- (2) Berani mengambil dan memikul resiko.
- (3) Memiliki tujuan realistis.
- (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.

- (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

c) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Salah satu teori motivasi yang memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg yang dikenal dengan “model dua faktor” yaitu faktor *motivasional* dan faktor *higine* atau “pemeliharaan”. Teori *motivasional* adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *higine* adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekayaannya.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor *motivasional* antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *higine* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. (Siagian, 2010).

Berdasarkan yang dikemukakan oleh Herzberg, *job satisfaction* disebabkan oleh hadirnya serangkaian faktor yang disebut sebagai motivator, sedangkan *job dissatisfaction* disebabkan oleh ketidakhadiran rangkaian yang berbeda dari motivator yang disebut sebagai hygiene faktor. Motivator faktor berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Jadi berhubungan dengan *job content* atau disebut juga sebagai aspek intrinsik dalam pekerjaan. Faktor-faktor yang termasuk di sini adalah:

- (1) *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas)
- (2) *Recognition* (penghargaan)
- (3) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri)
- (4) *Responsibility* (tanggung jawab)
- (5) *Possibility of growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri)
- (6) *Advancement* (kesempatan untuk maju)

Herzberg berpendapat bahwa, hadirnya faktor-faktor ini akan memberikan rasa puas bagi karyawan, namun jika ada yang tidak terpenuhi bukan berarti mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan. Hygiene faktor adalah faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan berhubungan dengan job context atau aspek ekstrinsik pekerja. Faktor faktor yang termasuk di sini adalah:

- (1) *Working condition* (kondisi kerja).
- (2) *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi).
- (3) *Company policy and administration* (kebijaksanaan perusahaan dan pelaksanaannya).

- (4) *Job security* (perasaan aman dalam bekerja), *pay* (gaji), *status* (Jabatan).
- (5) *Supervision technical* (teknik pengawasan).

Herzberg juga menyatakan bahwa motivator menyebabkan seseorang untuk bergerak dari kondisi tidak ada kepuasan menuju ke arah kepuasan. Sedangkan hygiene factors dapat menyebabkan seseorang yang berada dalam ketidakpuasan menuju ke arah tidak ada ketidakpuasan.

Sayuti (2007:56), juga menyebutkan motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (environment factors).

- (1) Faktor internal terdiri dari:
 - (a) Kematangan Pribadi Orang yang bersifat egois dan kemandirian biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut dan sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.
 - (b) Tingkat Pendidikan Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan pegawai yang lebih rendah tingkat

pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat pegawai tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

- (c) Keinginan dan Harapan Pribadi Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.
- (d) Kebutuhan Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi yang pegawai tersebut untuk bekerja keras.
- (e) Kelelahan dan Kebosanan Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.
- (f) Kepuasan Kerja Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang kuat kepada motivasi kerja seseorang. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan comitted terhadap pekerjaannya.

(2) Faktor eksternal terdiri dari :

- (a) Kondisi Lingkungan Kerja Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan

pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

(b) Kompensasi yang Memadai Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para pegawai untuk bekerja secara baik.

d) Dampak Motivasi

Menurut Hasibuan (2005: 146) menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi bagi seorang pegawai selain memberikan keuntungan pada pegawai itu sendiri juga memberikan keuntungan kepada organisasi perusahaan seperti:

- (1) Dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- (2) Dapat mendorong semangat dan gairah kerja pegawai.
- (3) Dapat mempertahankan kestabilan pegawai.
- (4) Dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- (5) Dapat menciptakan suasana dan hubungan kerja yang pegawai.
- (6) Dapat meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai.
- (7) Dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai.
- (8) Dapat meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai.
- (9) Dapat mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.

3) Indikator Motivasi

Menurut Abraham. H Maslow Maslow yang di alih bahasakan oleh Achmad Fawaid dan Maufur (2017:56), menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu:

a) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis harus dipenuhi agar tetap hidup, seperti makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernapas, dan sebagainya. Kebutuhan fisiologis terletak di posisi paling bawah karena merupakan sumber kehidupan termasuk sumber dari aktualisasi diri. Apabila kebutuhan fisiologis individu terganggu, misalnya mengalami kekurangan maka kebutuhan-kebutuhan yang lain menjadi gagal.

b) Kebutuhan akan rasa aman

Maslow mengungkapkan yang dimaksud disini adalah kebutuhan manusia berupa keinginan untuk dapat mempertahankan ketertiban dan keamanan diri. Ketika kebutuhan fisiologis seseorang telah dipenuhi, perhatian dapat diarahkan kepada kebutuhan akan keamanan. Pada umumnya orang-orang menginginkan hidupnya nyaman, teratur, diperlakukan dengan adil, tertib, aman dan tenang. Untuk memenuhi keinginan tersebut berbagai upaya

dilakukan seperti mendaftarkan diri ke asuransi jiwa, asuransi kesehatan, menabungkan uangnya dan membeli rumah dan tanah.

c) **Kebutuhan akan cinta dan kasih**

Kebutuhan akan cinta dan kasih dibuktikan dengan adanya jalinan cinta dan kasih atau hubungan-hubungan yang akrab dengan orang lain, baik dilakukan dengan individu maupun kelompok.

d) **Kebutuhan akan terkenal**

Kebutuhan terkenal baik terkenal akan dirinya, namanya, hartanya, kepandaian, maupun hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan akan keterkenalan ini oleh Maslow disebut sebagai *self-esteem* dan *the esteem needs*. Pertama, *self esteem*, *self-respect*, *self-regard*, dan *selfevaluation*, semuanya berkaitan dengan harga diri, kehormatan seseorang atau kelompok. Kedua, berhubungan dengan respek dari pihak lain sebagai status, reputasi, kesuksesan, dan kegagalan sosial.

e) **Kebutuhan aktualisasi diri**

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang tertinggi tingkatannya dalam hierarki kebutuhan. Jika kebutuhan ini dapat terpenuhi dengan baik, seseorang dapat melaksanakan kodratnya dalam semua aspek kehidupan sehingga menjadi figur tertentu.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya mengenai Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Adapun penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Maliah (2019), yang berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari PT Pos Indonesia (Persero) Palembang melalui penyebaran angket atau kuesioner, Sampel dalam penelitian ini sebanyak 66 responden. Analisis terhadap data dengan menggunakan analisis data secara kuantitatif yang meliputi uji normalitas data, uji validitas dan uji reliabilitas, regresi linier sederhana, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi dan uji hipotesis (uji-t). hasil peneliti menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Nurhalim (2017), yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 40 orang karyawan yang bekerja sebagai pegawai tetap pada Bank Indonesia Cabang Jember. Sampel penelitian ini menggunakan metode sensus, maka ditetapkan sampel penelitian sebanyak 40 orang karyawan yang meliputi seluruh karyawan tetap. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data untuk penelitian ini diperoleh melalui kuisisioner yang telah diisi oleh para responden yang sudah ditentukan. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan organizational citizenship behavior berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja

karyawan Bank Indonesia Cabang Jember dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Sagita (2019), yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisioner yang menggunakan skala likert, sampel dalam penelitian ini sebanyak 51 responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu sampling jenuh. Dengan menggunakan teknik analisis linier berganda hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara parsial juga menunjukkan variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan secara parsial juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta variabel budaya organisasi secara parsial juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kata kunci : Disiplin Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi,
- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Dunggio (2020) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. Peneliti menggunakan jenis penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menggunakan kata-kata atau kalimat dengan beserta angka-angka dengan memakai sampel dan

menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 responden. Adapun dalam pengumpulan data dilakukan dengan metode Observasi, Kuesioner. Menunjukkan bahwa semakin baiknya budaya agresif-defensif akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Simpulannya, terdapat pengaruh budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Dungingi Kota Gorontalo

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2019), yang berjudul pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening (Studi Kasus: Divisi Marketing Pada PT. Adira Finance Kota Pasuruan). Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif dengan metode survei Teknik analisis data yang digunakan analisis path untuk mengetahui besarnya pengaruh baik secara langsung maupun tak langsung dengan jumlah sampel sebanyak 42 orang. Hasil penelitian ditemukan bahwa kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel komitmen organisasional pada karyawan divisi marketing PT. Adira Finance Kota Pasuruan. Simpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan divisi marketing yang dapat menumbuhkan komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan dan akan meningkatkan kinerja karyawan divisi marketing pada PT. Adira Finance Kota Pasuruan.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Girsang (2019), yang berjudul Pengaruh budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin sampel yang diambil sebanyak 148 dari total karyawan yang berjumlah 234 karyawan. Jenis data yang digunakan adalah primer dengan metode pengumpulan data kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa : budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau dan secara simultan budaya organisasi dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau.
- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Windrawati, 2020 yang berjudul Analisis Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening di Departemen Maintenance PT POMI. Pendekatan kuantitatif Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menganalisis data 51 karyawan Departemen Maintenance PT POMI dengan teknik *simple random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan Komitmen Organisasional tidak mampu secara signifikan menjembatani Budaya Organisasi maupun Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Tetapi, ada pengaruh langsung signifikan antara Budaya Organisasi maupun Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. Begitu juga, Kepuasan Kerja maupun Komitmen Organisasional keduanya berpengaruh langsung signifikan

terhadap Kinerja Karyawan. Hanya saja, untuk Budaya Organisasi tampaknya tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Ginanjar (2021), yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Citra Abadi Di Jakarta. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan sampel sebanyak 90 responden. Hasil penelitian ini variabel komitmen organisasi diperoleh nilai rata-rata dengan kriteria baik. Variabel kinerja karyawan diperoleh nilai rata-rata skor baik. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Gracia (2019), Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Triview Geospatial Mandiri, Jakarta Selatan. Jenis penelitian merupakan penelitian kuantitatif dianalisis menggunakan statistik penulis dengan karyawan PT. Triview Geospatial Mandiri sebagai obyek penelitian. Adapun jumlah sampel diperoleh teknik sampling jenuh sebanyak 35 responden. Analisis data menggunakan SPSS Versi 21. Teknik Analisa data diantaranya uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan uji regresi linear berganda serta uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja dan Lingkungan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja sedang pengaruh secara simultan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Yenni (2019) Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel

Intervening di PT Astra Internasional Tbk Waru pada Bagian Part & *Accessories* (depo). Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan jumlah sampel sebanyak 62 orang. Hasil penelitian menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

11) Penelitian yang dilakukan oleh Julianry (2017) dengan judul Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi Dan Informatika. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan analisis Structural Equation Model (SEM) dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang. Dari hasil analisis data dapat diketahui variabel pelatihan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan akan tetapi berpengaruh negative terhadap kinerja organisasi. Untuk variabel motivasi berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan akan tetapi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, Sedangkan untuk variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi serta kinerja karyawan juga signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

12) Penelitian yang dilakukan oleh Tugiyono (2019), yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Lpk Pramidia Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan LPK Pramidia dengan metode deskriptif kualitatif. Data diambil dari seluruh anggota populasi sejumlah 45 orang. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.