

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan yang didirikan pada umumnya memiliki suatu tujuan yang jelas, baik itu tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Tujuan tersebut biasanya berorientasi pada perolehan pendapatan atau laba yang sebesar-besarnya dan berusaha mempertahankan eksistensi perusahaan tersebut. Untuk mewujudkan tujuan tersebut perusahaan memanfaatkan berbagai faktor produksi yang dimilikinya, seperti sumber daya alam, sumber daya manusia, modal dan kemampuan (*skill*). Pemanfaatan berbagai faktor produksi tersebut dilakukan dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan perusahaan yang dikenal dengan fungsi-fungsi perusahaan yang meliputi operasi, pemasaran, sumber daya manusia dan keuangan. Dalam menjalankan fungsi tersebut didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.



Salah satu faktor produksi yang merupakan aset terpenting yang mutlak harus dimiliki oleh perusahaan adalah sumber daya manusia. Istilah sumber daya manusia dan selanjutnya disingkat SDM merujuk kepada orang-orang di dalam perusahaan. Menurut Utama (2016:2), sumber daya manusia adalah harta yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh suatu perusahaan, karena keberhasilan organisasi ditentukan oleh unsur manusia. Manusia berperan sebagai perencana, pelaksana, dan sekaligus pengendali terwujudnya tujuan perusahaan.

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi adalah sangat menentukan, oleh karena hidup-matinya perusahaan tergantung pada manusianya. Apabila manusia di dalam perusahaan itu bermoral baik, penuh inisiatif, kreatif, dinamis, loyal, dedikasi yang tinggi, memiliki tanggung jawab serta senantiasa membina kebersamaan, maka perusahaan tersebut akan tumbuh dan berkembang dengan baik. Sebaliknya apabila manusia yang ada dalam perusahaan itu bermoral rendah, statis, kurang disiplin, saling curiga, penuh prasangka buruk, timbul ketegangan, konflik, frustrasi, apatis dan sejenisnya, maka perusahaan tersebut akan tidak dapat bertahan hidup serta tidak mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat. Dengan demikian semakin disadari bahwa di dalam suatu perusahaan, manusia merupakan unsur yang sangat penting untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan.

Dengan memperhatikan situasi yang demikian, pimpinan organisasi dituntut untuk mengelola organisasi secara profesional dan terorganisir sehingga aktivitas organisasi bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk maksud tersebut, sumber daya manusia yang memiliki kemampuan atau *skill* (keterampilan) yang baik sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya (Sunyoto dan Burhanuddin, 2016:87)

Manusia sebagai aktor utama dalam setiap kegiatan organisasi merupakan aset yang unik, karena dalam pengelolaannya begitu banyak faktor yang

mempengaruhinya dan sangat sulit untuk diprediksi. Perusahaan atau organisasi tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasikan visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang, sumber daya manusia seperti tersebut salah satunya adalah memiliki kinerja yang tinggi. Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah pretasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Wibowo (2016:3) menyatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja sangat penting bagi perusahaan, karena menurut Mangkunegara (2016: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil kerja dan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang.

Kasmir (2017-189) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja antara lain kompetensi (kemampuan dan keahlian, pengetahuan), rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja,



kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, semangat kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin kerja.

Berdasarkan pernyataan tersebut, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan 3 (tiga) diantaranya adalah kompetensi, komitmen organisasi dan budaya organisasi. Wibowo (2016:86) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Penelitian terkait pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dilaksanakan oleh Ibrahim (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Salwa, dkk (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Hartanti (2018) menunjukkan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian dari Indriani (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Lestari (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Rafiie (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Wibowo (2016:429) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dilaksanakan Wartini (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Penelitian dari Salwa, dkk (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Kusuma (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Lidya (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Sudarman (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain selain komitmen organisasi dan kompetensi yang dapat mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Lernerberg & Ornstein dalam Wuradji, (2016:78) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai saling berbagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi. Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja. Penelitian terdahulu yang mendukung pernyataan tersebut dilaksanakan oleh Safira (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian dari Subagyo (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lumingkewas (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan



Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Renon Denpasar, dimana berdasarkan penelitian awal ditemukan permasalahan-permasalahan mengenai kompetensi, komitmen organisasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Renon Denpasar adalah dari keseluruhan 136 pegawai di masih terjadi ketidaksesuaian penempatan jika dilihat dari tingkat pendidikannya yaitu terdapat 11 orang pegawai yang penempatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai, sedangkan 125 lainnya sudah diposisikan sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Adapun ketidaksesuaian penempatan yang dimaksud disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1
Penempatan Karyawan Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan
pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
Cabang Renon Denpasar Tahun 2020

Latar Belakang Pendidikan	Penempatan pada	Jumlah (Orang)
Sarjana Ekonomi	Satpam	6
Sarjana Hukum	Sekretaris Fungsi SDM	1
Sarjana Ekonomi	Kliring	2
Sarjana Sosial	ADK Konsumen	1
Sarjana MIPA	Payment Point	1
Jumlah		11

Sumber : data diolah

Berdasarkan Tabel 1.1 terdapat beberapa ketidaksesuaian penempatan, sehingga terjadi kesenjangan antara tugas dan tanggung jawab karena tidak adanya kesesuaian antara tingkat pendidikan dengan posisi atau jabatan yang diembannya.

Permasalahan mengenai komitmen organisasi adalah tidak semua karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan terutama karyawan tidak tetap

(kontrak), hal terbukti dari mudahnya karyawan bersangkutan mengundurkan diri (*resign*) padahal ada kesempatan untuk memperpanjang kontrak. Hal ini berarti karyawan bersangkutan tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan.

Permasalahan yang berkaitan dengan budaya organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Renon Denpasar adalah sebagai berikut : beberapa karyawan belum memiliki budaya yang kuat kalau dilihat dari perilakunya, dimana dalam melaksanakan tugas sering menunggu perintah dari pimpinan padahal seluruh karyawan sudah mendapat pendelegasian tugas yang jelas sesuai dengan *job* masing-masing dan beberapa karyawan terlihat seperti tidak mempunyai rasa keterikatan dengan organisasi, sehingga menganggap bekerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Renon Denpasar sebagai sebuah tempat untuk mencari penghidupan semata.

Permasalahan yang berkaitan dengan kinerja salah satunya bisa dilihat dari ketaatan karyawan terhadap peraturan yang berlaku di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Renon Denpasar, dimana beberapa karyawan sering melanggar peraturan pada tahun 2020, misalnya saja, karyawan sering datang terlambat masuk kerja, karyawan sering pulang lebih awal dengan alasan untuk keperluan adat.

Permasalahan lain terkait dengan kinerja adalah adanya tingkat absensi yang melebihi target yang ditentukan oleh perusahaan. Adapun tingkat absensi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Renon Denpasar tahun 2020 disajikan pada Tabel 1.2 berikut ini.



Tabel 1.2
Tingkat Absensi Pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
Cabang Renon Denpasar
Tahun 2020

No	Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja /Bulan (hari)	Jumlah Seluruh Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Tidak Hadir (hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya	Presentase Tingkat Absensi (%)
A	B	C	D	E = C X D	F	G = E – F	H=F:Ex100%
1	Januari	136	23	3.128	101	3.027	3,23
2	Februari	136	20	2.720	87	2.633	3,20
3	Maret	136	22	2.992	89	2.903	2,97
4	April	136	21	2.856	84	2.772	2,94
5	Mei	136	22	2.992	97	2.895	3,24
6	Juni	136	22	2.992	95	2.897	3,18
7	Juli	136	22	2.992	92	2.900	3,07
8	Agustus	136	22	2.992	95	2.897	3,18
9	September	136	22	2.992	99	2.893	3,31
10	Oktober	136	23	3.128	88	3.040	2,81
11	November	136	23	3.128	104	2.752	3,64
12	Desember	136	23	3.128	102	3.026	3,26
Jumlah Rata-rata							38,03
							3,17

Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Renon Denpasar

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa tingkat absensi sebesar 3,17% melebihi target yang ditetapkan oleh organisasi yaitu kurang dari 3%. Ini berarti bahwa tingkat absensi karyawan tergolong tinggi karena menurut Utama, dkk (2016:93), menyatakan bahwa tingkat absensi yang wajar berada di bawah 3%, di atas 3 sampai 10 persen dianggap tinggi, sehingga dapat dikatakan tingkat absensi karyawan di perusahaan adalah tinggi. Tinggi absensi karyawan yang melebihi ketentuan, merupakan salah satu ciri dari adanya permasalahan mengenai kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan kompetensi, komitmen organisasi, budaya organisasi dan kinerja, maka penulis sangat tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan

budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Renon Denpasar.

1.2. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Renon Denpasar?
- 2) Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Renon Denpasar?
- 3) Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Renon Denpasar?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Renon Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Renon Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Renon Denpasar.



1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan bermanfaat bagi perkembangan teori ekonomi khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan kompetensi, komitmen organisasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Dapat menjadi referensi bagi perusahaan dalam mengidentifikasi variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- 2) Dapat menjadi referensi bagi perusahaan untuk menentukan kebijakan yang berkaitan dengan kompetensi, komunikasi dan kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Grand Theory* : Teori Kebutuhan Akan Prestasi *McClelland*

Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu Mc. Clelland's *Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Prestasi Mc. Clelland, teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya serta nilai insentif yang terlekat pada tujuan. McClelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja.

a. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya pendorong yang memotivasi semangat kerja seseorang karena mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

b. Kebutuhan Akan Hubungan

Kebutuhan akan hubungan merangsang gairah kerja sebab setiap individu mempunyai empat kebutuhan, yaitu kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju dan kebutuhan akan perasaan ikut serta.

c. Kebutuhan Akan Kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengarahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

2.1.2. Pengertian Kompetensi

Mangkunegara (2016 : 41) menyatakan bahwa kompetensi SDM adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik pribadi yang mempengaruhi secara langsung kinerjanya. Pernyataan tersebut mengindikasikan betapa pentingnya kompetensi bagi sumber daya manusia di dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Edison *et al* (2016:17) menyatakan kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Suparno (2012:27) menyatakan bahwa kompetensi adalah kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau sebagai memiliki keterampilan dan kecakapan yang diisyaratkan. Emron (2017:140) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap. Wibowo (2016:271) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan

suatu pekerjaan atau tugas dengan profesionalisme yang diukur berdasarkan pengetahuan, pemahaman, kemahiran, nilai, sikap dan minat.

2.1.3. Pentingnya Kompetensi

Wibowo (2016:271) menyatakan bahwa kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia, seleksi karyawan, manajemen kinerja, perencanaan, dan sebagainya. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan dalam proses sumber daya manusia, akan semakin meningkatkan budaya organisasi.

Sutrisno (2016:202) secara harfiah kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pimpinan atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang baik di dalam suatu pekerjaan. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah suatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku di dalam suatu pekerjaan.



2.1.4. Indikator-Indikator dalam Kompetensi

Wibowo (2016:283) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu sebagai berikut :

1) Keyakinan

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti tersebut.



4) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan. Kompetensi menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, meningkatnya inisiatif, dan sebagainya. Pada gilirannya, peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.

5) Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

2.1.5 Pengertian Komitmen Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2016:166) menyatakan bahwa komitmen adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasional dan terikat pada tujuannya. Gibson, *et al* (2016:182) memberikan pengertian komitmen organisasional sebagai perasaan indentifikasi, loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasional atau unit dalam organisasi.

Colquit, *et al* (2016:69) menyatakan bahwa komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota



organisasi, sedangkan Newstrom (2014:223) menyatakan bahwa komitmen organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasikan dengan organisasional dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalam organisasi bersangkutan. Wibowo (2016:429) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasional dan loyal terhadap organisasional dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu keadaan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

- 1) Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi.
- 2) Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang bersungguh-sungguh guna kepentingan organisasi.
- 3) Sebuah keinginan untuk mengabdikan diri pada organisasi.



2.1.6. Indikator Komitmen Organisasi

McShane dan Glinov (2016:431) menyatakan bahwa indikator-indikator yang perlu diperhatikan untuk membangun komitmen organisasional antara lain :

- 1) *Justice and support* (keadilan dan dukungan)

Organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerjaan cenderung menuai tingkat loyalitas lebih tinggi.

2) *Shared values* (nilai bersama)

Affective commitment menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan identifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi.

3) *Trust* (kepercayaan)

Kepercayaan menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko. Kepercayaan berarti menempatkan nasib pada orang lain atau kelompok.

4) *Organizational Comprehension* (pemahaman organisasional)

Pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata ruang fisik.

5) *Employee involvement* (pelibatan pekerja)

Pekerja merasa bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mengarahkan masa depan organisasi. Pelibatan pekerja juga menimbulkan loyalitas karena memberikan kekuasaan ini menunjukkan kepercayaan organisasi pada pekerja dan adanya.



2.1.7. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai saling berbagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsi karyawan dan .dan harapan-harapan (Wuradji, 2016:78). Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja

sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan (Fahmi, 2016:47).

Fahmi (2016:50) menyatakan bahwa suatu organisasi jika ingin mempertahankan budaya kuat maka organisasi tersebut harus konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus-menerus kepada para karyawannya. Karena jika suatu organisasi tidak konsisten menerapkan suatu budaya yang kuat kepada para karyawannya maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya perusahaan itu menjadi lemah. Lemahnya perusahaan akan member pengaruh pada penurunan kualitas manajemen kinerja perusahaan.

Wibowo (2016:193) menyatakan bahwa apabila organisasi mau menerima pengenalan terhadap proses penilaian, maka hal tersebut terjadi karena dibentuk oleh budayanya. Hubungan yang kuat antara keyakinan, nilai-nilai dan norma sering tidak sadar, bertindak seperti lampu lalu lintas bagi proses penilaian. Budaya organisasi member sinyal apakah pendekatan tertentu pada penilaian kinerja akan diterima atau ditolak.

2.1.8. Indikator-Indikator Budaya Organisasi

Robbins dan Judge dalam (Wibowo:2013) menyatakan bahwa ada lima karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat-hakikat budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Orientasi hasil kerja

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

3. Orientasi pada anggota organisasi

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas manusia yang ada dalam organisasi ketimbang pada individu-individu.

4. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.

5. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai dan hanya diam saja.



2.1.9. Pengertian Kinerja

Kasmir (2007:184) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Simanungra (2016:339) menyatakan bahwa ”kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Mangkunegara (2016:9) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Hasibuan (2017:121)

menyatakan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang.

Rivai (2016:131) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja adalah hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

2.1.10. Indikator Kinerja

Tohardi (2016:255) menyatakan bahwa indikator-indikator yang dinilai adalah sebagai berikut :

1) Ketaatan

Ketaatan merupakan kesediaan karyawan mematuhi peraturan yang berlaku di organisasi atau perusahaan.

2) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah penyelesaian tugas dari karyawan yang menjadi tanggung jawabnya di organisasi atau perusahaan.



3) Kesetiaan

Kesetiaan merupakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan atau organisasi.

4) Kejujuran

Kejujuran adalah keterbukaan karyawan dalam bekerja di organisasi atau perusahaan.

5) Kerjasama

Kerjasama adalah kesediaan karyawan untuk bekerjasama terkait pekerjaan di organisasi atau perusahaan.

6) Prakarsa

Prakarsa adalah ide-ide yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi atau perusahaan.

2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian-penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian sekarang disajikan sebagai berikut:

2.2.1. Penelitian Tentang Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian terkait pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dilaksanakan oleh beberapa orang peneliti, antara lain.

- 1) Martini (2020) dengan judul *“The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension Weaving Companies in Klungkung Regency*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan dan dimensi komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Ningsih (2017) dengan judul *“Pengaruh Komitmen, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Kecamatan Pasangkayu*



Kabupaten Mamuju Utara (Study Kasus pada SMA Negeri 1 Pasangkayu dan MA DDI Pasangkayu)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

- 3) Aulia (2021) dengan judul “Aulia (2021) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamatek Indo Bekasi”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo.
- 4) Solaiman (2019) dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Empati Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan studi pada CV. Karya Alam Abadi Sampang Cilacap Jawa Tengah periode 2018-2019”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

2.2.2. Penelitian Terkait Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dilaksanakan oleh beberapa orang peneliti, antara lain:

- 1) Adhan (2020) dengan judul “Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan”. Hasil dari penelitian ini adalah komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- 2) Aulia (2021) dengan judul “Aulia (2021) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamatek Indo Bekasi”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo.

- 3) Purnawati (2021) dengan judul “Komitmen Organisasi sebagai Mediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja di CV. Bali Villa Construction”. Hasil dari penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 4) Solaiman (2019) dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Empati Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan studi pada CV. Karya Alam Abadi Sampang Cilacap Jawa Tengah periode 2018-2019”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 5) Irjayanti (2019) dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Kecerdasan Spiritual, Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai (Study Kasus Universitas Muhammadiyah Jember)” Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja dosen.

2.2.3. Penelitian Terkait Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dilaksanakan oleh beberapa orang peneliti, antara lain.

- 1) Herlinda (2020) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada UD. Cahaya Logam Abadi Di Sidoarjo”. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 2) Safira (2020) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Perum Perhutani Divisi

Regional Jawa Tengah)”. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3) Subagyo (2020) dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah)”. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4) Widiastuti (2018) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan budaya organisasi dengan variabel intervening Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Balai Kesehatan Masyarakat Magelang”. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja.

