

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bentuk pengakuan akan pentingnya anggota organisasi sebagai sumber daya yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi untuk menjamin bahwa mereka dipergunakan secara efektif dan adil demi kepentingan organisasi, individu, dan masyarakat. Sebagai suatu lembaga pendidikan formal, dalam pelaksanaan pendidikannya di sekolah sangat ditekankan adanya peningkatan kualitas sebagai jawaban terhadap kebutuhan dan dinamika masyarakat yang sedang berkembang, sehingga peningkatan kualitas SDM dapat diwujudkan melalui pelaksanaan manajemen. Apabila perusahaan menginginkan kinerja dalam perusahaannya baik, maka harus mengelola sumber daya manusia dengan baik khususnya mengidentifikasi berbagai faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2016:244), sumber daya manusia memiliki arti keahlian terpadu yang berasal dari daya pikir serta daya fisik yang dimiliki oleh setiap orang yang melakukan serta sifatnya dilakukan masih memiliki hubungan yang erat seperti keturunan dan lingkungannya, sedangkan untuk prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan dalam memenuhi kebutuhannya. Keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawan. Menurut Sinambela (2016:33), kinerja karyawan didefinisikan

sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

LPD Desa Adat Abiansemal merupakan salah satu lembaga keuangan desa yang membantu pertumbuhan dan perkembangan perekonomian di desa. Pada LPD Desa Adat Abiansemal telah terjadi penurunan kinerja karyawan. Menurunnya kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil observasi beberapa karyawan yang mulai suka terlambat masuk kerja, membolos, serta meninggalkan jam kerja. Selain itu penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu, teliti, cermat dan akurat belum dapat terpenuhi, sehingga pencapaian standar pelayanan minimal yang harus dipenuhi masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Ini mengindikasikan bahwa karyawan belum mempunyai rasa yang kuat terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Adanya fenomena terkait komitmen organisasi pada indikator loyalitas organisasi. Karyawan belum memiliki rasa loyalitas pada organisasi dengan tidak bersedia bekerja melebihi jam kerja normal karena karyawan tidak memperoleh uang lembur, perusahaan tidak memberikan penghargaan atau balas jasa kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan. Karyawan kurang memiliki perhatian pada keberlangsungan dari organisasi dan tanggung jawab karyawan masih rendah. Hal ini menunjukkan lemahnya kesungguhan, ketekunan dan loyalitas mereka dalam bekerja

Fenomena terkait budaya organisasi pada indikator perhatian pada hal hal rinci, hal ini dilihat dari masih adanya sebagian karyawan terlihat tidak mengerjakan tanggung jawab tugasnya dengan sungguh-sungguh, ketika pimpinan meminta hasil tanggung jawab tugas, karyawan cenderung mengumpulkan dengan asal-asalan, tidak diperiksa sebelum diserahkan kepada pimpinan. Karyawan belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.

Selain itu adanya fenomena terkait kepuasan kerja karyawan pada indikator kondisi kerja yang mendukung, adanya fasilitas kerja yang kurang memadai menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan. Karyawan bagian penagihan tidak memperoleh fasilitas kendaraan untuk melakukan penagihan kepada nasabah sehingga karyawan menggunakan kendaraan pribadi untuk melakukan penagihan.

Adapun data yang menunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan dapat dilihat dari penyaluran kredit pada LPD Desa Adat Abiansemal. Penyaluran kredit di LPD Desa Adat Abiansemal tidak sepenuhnya berjalan dengan lancar serta sesuai dengan yang telah direncanakan, walau pemberian kredit tersebut telah memiliki perjanjian. Hal tersebut dapat terjadi karena pihak dari kreditur memiliki kesulitan keuangan atau keadaan yang lain yang berujung pada terjadinya kredit macet. Adapun data yang menunjukkan adanya perbedaan jumlah target dan realisasi pembayaran kredit di LPD Desa Adat Abiansemal tahun 2016-2020 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Laporan Kegiatan dan Perkembangan Pinjaman
LPD Desa Adat Abiansemal
Tahun 2016-2020

No	Tahun	Target	Realisasi	Pencapaian (%)
1	2016	Rp 193.500.000,00	Rp 190.711.000,00	98,56
2	2017	Rp 218.750.000,00	Rp 131.396.000,00	60,07
3	2018	Rp 430.800.000,00	Rp 241.407.000,00	56,04
4	2019	Rp 520.150.000,00	Rp 187.274.000,00	36,00
5	2020	Rp 576.000.000,00	Rp 186.346.000,00	32,35

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban LPD Desa Adat Abiansemal (2022)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa terdapat penurunan realisasi kredit yang dibayarkan oleh nasabah selama tahun 2016-2020. Realisasi kredit tahun 2016 sebesar 98,56%, mengalami penurunan realisasi di tahun 2017 sebesar 60,07%, tahun 2018 sebesar 56,04%, tahun 2019 sebesar 36% dan tahun 2020 sebesar 32,35%. Hal ini disebabkan karena karyawan kurang teliti saat melakukan *survey* sebelum dilakukan persetujuan dan pencairan kredit. Penurunan realisasi timbul karena penurunan jumlah kredit yang dibayarkan oleh nasabah.

Faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Menurut Moorhead dan Griffin (2015:134) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Sumber daya manusia yang loyal, puas, konsisten dengan tujuan dan nilai organisasi cenderung mempertahankan organisasi keanggotaan yang memiliki di luar tugas yang ditentukan dapat menjadi faktor penting dalam efektivitas organisasi (Pratama, 2022).

Penelitian Indah (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karyawan yang berkomitmen akan bekerja secara maksimal karena karyawan menginginkan kesuksesan perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Angraini (2021) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasi cenderung menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas – tugas serta loyal terhadap perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ginanjar dan Berliana (2021) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik komitmen organisasi dalam suatu perusahaan maka akan semakin baik kinerja karyawan dalam perusahaan, bila dalam perusahaan memiliki komitmen organisasi yang rendah maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan. Hasil penelitian berbeda dari penelitian Hendri dan Kirana (2021) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi yang diterapkan pada masing-masing karyawan akan mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan ataupun untuk menyelesaikan pekerjaan yang melebihi target yang ditentukan oleh perusahaan. Pada penyelesaian pekerjaan melebihi target yang ditetapkan perusahaan, karyawan akan merasa berada dalam keadaan nyaman dan tidak meningkatkan kinerjanya dengan baik sehingga menyebabkan penurunan kinerja yang artinya komitmen organisasi yang

tinggi menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan. Diana (2020) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang artinya komitmen organisasi yang ada dalam perusahaan tidak berdampak pada kinerja karyawan.

Faktor lain dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Robbins dan Judge (2015:5) berpendapat bahwa bagi organisasi, budaya mewakili kepribadian organisasi. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan tau hasil kinerja yang diterapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, tidak mengherankan jika anggota organisasi yaitu orang yang baik dan berkualitas (Wiyanto, 2021).

Pratama (2020) berpendapat bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang menetapkan tujuan baik pribadi maupun profesional dan juga bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Dengan kata lain budaya organisasi mempengaruhi cara orang berpikir, merasakan, merasakan dan bertindak yang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Munandar (2020) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesepakatan yang tinggi antar anggota organisasi mengenai apa yang diyakini organisasi, adanya keharmonisan tujuan ini mampu membangun kekompakan dan meningkatkan kinerja karyawan. Trianasari (2021) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, peningkatan budaya organisasi akan

meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Devita (2020), Edi dan Rita (2022) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan bekerja dengan efektif dan efisien sehingga mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat dan cermat sesuai dengan *Standart Operation Procedure* (SOP) yang ada dalam perusahaan. Maka dari itu, budaya organisasi tidak mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

Faktor lainnya, selain komitmen organisasi dan budaya organisasi juga terdapat kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang menentukan kesuksesan suatu organisasi dan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya (Rahmawati, 2021). Wirya (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih loyal terhadap organisasinya dan mempertahankan sikap positif terhadap pekerjaan mereka, oleh karena itu, mereka tidak mungkin mengubah pekerjaan mereka dan menganggap pekerjaan mereka sekarang lebih baik daripada pekerjaan mereka yang lain. Hasil penelitian Paparang (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan karyawan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Utari (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan dalam bekerja dapat meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Razak dkk (2021), Fauziek dan Yanuar (2021) yang

menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan baik tanpa mempertimbangkan

kepuasan kerja yang dirasakan, karyawan merasa bahwa dalam bekerja memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang berkaitan dengan kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Abiansemal yang tidak maksimal

dan hasil penelitian sebelumnya maka peneliti tertarik untuk meneliti Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPD Desa Adat Abiansemal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian fenomena maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Abiansemal?
- 2) Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Abiansemal?
- 3) Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Abiansemal?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dari dilaksanakan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Abiansemal.

- 2) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Abiansemal.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Abiansemal.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain yaitu :

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan memberikan tambahan ilmu pengetahuan mengenai pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Abiansemal.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam menganalisis kinerja karyawan. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori adalah alur logika atau penalaran atau penalaran yang merupakan seperangkat konsep, definisi dan proporsi yang disusun secara sistematis (Sugiyono, 2018:54). Landasan teoritis deskriptif dari hasil suatu studi kepustakaan yang berhubungan (relevan) serta mendukung pokok permasalahan yang hendak diteliti sehingga landasan teoritis diharapkan mampu menjadi landasan atau acuan maupun pedoman dalam penyelesaian masalah-masalah yang timbul dalam penelitian ini.

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. *Goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2015:24). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat

kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya.

Munandar (2020) menyatakan bahwa tujuan individu (tujuan, intensi) akan menunjukkan tindakannya. Artinya, kuat ataupun lemahnya perilaku atau tindakan individu ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai, dalam hal ini tujuan yang jelas dipahami dan bermanfaat akan membuat individu berkecenderungan untuk berjuang lebih keras dalam mencapai suatu tujuan, dibandingkan dengan tujuan yang sulit dipahami dan bersifat kabur dan menunjukkan bahwa niat untuk mencapai tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama.

Teori penetapan tujuan mengisyaratkan bahwa individu berkomitmen pada tujuan tersebut. Pengaruh tersebut sehubungan dengan adanya kekhususan tujuan, adanya tantangan dan umpan balik terhadap kinerja. Secara khusus dapat dikatakan bahwa penetapan tujuan khusus dapat meningkatkan kinerja, tujuan yang sulit, ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang mudah, dan umpan balik menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tidak ada umpan balik. Berdasarkan pandangan ini maka menentukan tujuan yang spesifik dan menantang bagi para karyawan merupakan hal terbaik yang dapat dilakukan pemimpin untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan pendekatan *goal setting theory* keberhasilan karyawan dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu di luar loyalitas belaka terhadap sesuatu organisasi. Komitmen meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi (Wijoyo, 2016).

Sunarto (2015:17) menguraikan bahwa komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan yang terdiri dari penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi. Komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan kepada perusahaan yang besar kecilnya dipengaruhi beberapa indikator pendukung. Komitmen organisasi dapat dilihat dari 3 faktor Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan tiga hal, yaitu : kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen nampak dalam tiga bentuk sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi (Dessler, 2014:14).

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya yang membuat individu atau karyawan merasa nyaman . Komitmen organisasi mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi itu sendiri, keinginan yang kuat untuk memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi dan kesiapan serta kesediaan untuk menyerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi. Menurut Darmawan (2013:169) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Komitmen organisasi menggambarkan loyalitas yang dimiliki oleh individu terhadap organisasinya, hal tersebut didefinisikan oleh Luthans

(2014:249) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Robbins dan Judge (2015:367) mengatakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan menurut Mekayanti (2016:23) memberikan definisi komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan individu pada suatu organisasi tertentu, yang diindikasikan dengan adanya keyakinan kuat pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk melakukan usaha-usaha tertentu bagi kepentingan organisasi serta keinginan kuat untuk terus menjadi anggota organisasi, maka dapat dijabarkan bahwa komitmen organisasi merupakan kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi.

Menurut Mekayanti (2016:24) bahwa komitmen bukan hanya mengandung definisi loyalitas tetapi komitmen lebih dari sekedar loyalitas karena melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu memberikan sesuatu dari dirinya untuk membantu organisasi mencapai tujuan. Komitmen kerja, merupakan istilah lain dari komitmen organisasional, merupakan dimensi perilaku yang dapat

digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen kerja adalah suatu keadaan seorang karyawan yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2014:58).

Hasibuan (2015:142) mengungkapkan bahwa komitmen kerja adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen kerja merupakan karakteristik personal yaitu dapat diandalkan dan dapat di percaya. Kusumaputri (2015) mendefinisikan bahwa komitmen kerja adalah kekuatan yang mengikat individu untuk melakukan suatu aksi menuju satu atau beberapa tujuan organisasi.

Menurut Utama (2016) bahwa individu-individu yang berkomitmen untuk melakukan aksi-aksi atau perilaku khusus yang dilandasi oleh keyakinan moral dari pada keuntungan pribadi. Penelitian Dewi (2016) menjelaskan bahwa komitmen kerja sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Udayana (2017) mendefinisikan komitmen kerja sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak dari karyawan terhadap organisasi.

Pratama (2017) mendefinisikan komitmen kerja adalah suatu keadaan dari anggota organisasi yang terikat aktivitas dan keyakinannya, adapun fungsinya untuk mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya dalam organisasi. Saputra (2018) mengatakan bahwa komitmen kerja adalah tentang mengenal pasti tujuan dan nilai organisasi, keinginan menjadi milik organisasi dan kesanggupan untuk berusaha menjadi milik organisasi. Baron dan Armstrong (2015:24) juga menjelaskan bahwa

komitmen dapat memastikan organisasi itu dilihat sebagai tempat yang hebat untuk bekerja, lalu menjadikannya pemimpin pilihan.

2) Dimensi Komitmen Organisasi

Dalam mengukur variable komitmen organisasi terdapat beberapa dimensi dan indikator yang mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Berikut adalah yang menjadi dimensi komitmen organisasi yang dikemukakan Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) ada 3 dimensi organisasi yaitu:

a) Komitmen Afektif

Komitmen Afektif (*affective commitment*), merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

- (1) Keinginan berkarir di organisasi.
- (2) Rasa percaya terhadap organisasi
- (3) Pengabdian kepada organisasi

b) Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

- (1) Kecintaan karyawan kepada organisasi
- (2) Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
- (3) Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi
- (4) Keterikatan karyawan kepada pekerjaan

(5) Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini

c) Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika.

(1) Kesetiaan terhadap organisasi

(2) Kebahagiaan dalam bekerja

(3) Kebanggaan bekerja pada organisasi

(4) Merasa malu untuk meninggalkan organisasi

Berdasarkan pemaparan Darmawan (2013:169), seseorang dikatakan memiliki komitmen organisasi dapat dikenali dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

3) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional yang telah diterapkan dan menjadi pedoman bagi karyawan untuk terus meningkatkan loyalitas kerjanya sangat dipengaruhi berbagai faktor dalam pencapaiannya. Sopiah (2015:164) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional yaitu:

a) Kepercayaan

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaannya. Dalam kerangka komitmen, kepercayaan karyawan pada organisasi menyebabkan

karyawan merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan pada organisasi menyebabkan antara lain karyawan merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan.

b) Kemauan

Kemauan karyawan untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen karyawan. Dengan adanya kemauan dari para karyawan paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku karyawan, dalam hal ini tanggung jawabnya pada perusahaan.

c) Kesetiaan

Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Karyawan yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang disepakati bersama.

4) Indikator Komitmen Organisasi

Wijoyo (2016:52) menguraikan indikator komitmen organisasional yaitu terdiri dari dari :

a) Identifikasi organisasi.

Identifikasi organisasi yaitu kebanggaan atas organisasinya serta telah menginternalisasikan tujuan dan nilai-nilai inti organisasi dalam dirinya.

b) Keterlibatan diri.

Penyerapan aktivitas dan penerapan peraturan organisasi hingga ke dalam psikologisnya.

c) Loyalitas organisasi.

Sikap afeksi dan penerimaannya terhadap organisasi dibuktikan dengan rasa memiliki yang kuat (*sense of belonging*) terhadap organisasi serta keinginan kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2.1.3 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Robbins dan Timoty (2018:256) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Luthans (2016:137) mengartikan budaya organisasi sebagai pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir, dan bertindak benar dari hari ke hari.

Moeheriono (2014:336) mengartikan budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Menurut Tobari (2016:49) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya

untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Sedangkan Arifin (2014:106) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan mitos yang mengkomunikasikan landasan nilai-nilai dan keyakinan-keyakina kepada karyawan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat ditarik simpulan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu organisasi tertentu yang akan mempengaruhi jalannya kerja bisnis perusahaan.

2) Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi. Menurut Robbins dan Timoty (2018: 262), budaya organisasi membentuk sejumlah fungsi dalam suatu organisasi, yaitu:

- a) Budaya berperan sebagai penentu batas-batas.
- b) Budaya memuat rasa indentitas bagi anggota organisasi.
- c) Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu
- d) Budaya dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial.
- e) Budaya berfungsi sebagai mekanisme sense-making serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Sedangkan menurut Pabundu (2014:14) budaya organisasi sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu:

- a) Budaya organisasi sebagai pembeda suatu organisasi terhadap lingkungan kerja organisasi maupun kelompok lainnya. Budaya

organisasi menciptakan suatu identitas atau ciri yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

- b) Sebagai perekat karyawan dimana budaya organisasi akan membentuk *Sense Of Belonging* dan rasa kesetiaan atau loyalitas terhadap sesama karyawan. Pemahaman yang baik akan kebudayaan organisasi akan membuat karyawan lebih dekat karena persamaan visi, misi, dan tujuan bersama yang akan dicapai.
- c) Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mempromosikan sistem sosial didalam lingkungan kerja yang positif dan kondusif, dari konflik serta perubahan dilakukan dengan efektif.
- d) Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Budaya organisasi mengendalikan dan mengarahkan karyawan ke arah yang sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Seluruh kegiatan di perusahaan akan berjalan apabila perusahaan mampu mengendalikan dan mengatur karyawan atau pekerjanya dengan efektif dan efisien.
- e) Sebagai integrator atau alat pemersatu sub-budaya dalam organisasi dan perbedaan latar belakang budaya karyawan.
- f) Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan. Tujuan dari fungsi ini, agar karyawan memahami cara untuk mencapai tujuan organisasi sehingga karyawan akan bekerja lebih terarah.
- g) Budaya organisasi juga berfungsi sebagai sarana atau cara untuk memecahkan masalah perusahaan seperti adaptasi lingkungan.

- h) Budaya organisasi berfungsi sebagai acuan dalam menyusun perencanaan seperti perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, dan penentuan *positioning*.
- i) Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antar anggota perusahaan atau organisasi, misalnya antara karyawan dengan pimpinan dan sesama anggota perusahaan.
- j) Penghambat inovasi, budaya organisasi tidak selalu memberikan unsur positif bagi perusahaan.

3) Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Pabundu (2015:16) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat inovasi apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal, perubahan - perubahan yang terjadi di lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi padamasalu. Selanjutnya menurut Cameron dan Quinn dalam Rangkuti (2014:33) membagi empat dimensi menjadi tipologi budaya organisasi yaitu:

a) Tipe Budaya Kekeluargaan (*Clan Culture*)

Tipe Kultur Kekeluargaan (*Clan Culture*) adalah budaya organisasi dimana perusahaan memiliki karakter kekeluargaan, terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui team work, dan pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah

mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi.

b) Tipe Budaya Kreatif (*Adhocracy Culture*)

Tipe Kultur Kreatif (*Adhocracy Culture*) adalah budaya organisasi yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan di masa depan. Tugas utama dari manajemen adalah untuk mendukung terciptanya semangat kewirausahaan dan kreativitas.

c) Tipe Budaya Persaingan (*Market Culture*)

Tipe Kultur Persaingan (*Market Culture*) adalah budaya organisasi yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif, serta dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang keras hati, suka bekerja keras dan gesit. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan serta keuntungan.

d) Tipe Budaya Pengendalian (*Hierarchy Culture*)

Tipe Kultur Pengendalian (*Hierarchy Culture*) adalah budaya organisasi yang ditandai dengan bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai koordinator dengan fungsi mentoring yang kuat dan ketat, sekaligus sebagai organisator yang unggul. Tugas utama manajemen ditekankan pada

efisiensi serta adanya batasan - batasan waktu yang tegas dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya adalah berpusat kepada pengendalian dan kontrol yang ketat.

4) Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Sudarmanto (2014:171) mengatakan, penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu:

- a) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif, berani mengambil resiko.
- b) Perhatian pada hal - hal rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analitis, dan perhatian pada hal - hal detail.
- c) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.
- e) Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan - kegiatan karyawan dalam organisasi pada tim ketimbang pada individu - individu.
- f) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- g) Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi dengan menekankan, dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan perusahaan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya hasil yang diterima pekerja dengan banyaknya hasil yang diyakini seharusnya diterima (Robbins, 2015:170). Menurut Sutrisno (2016:73), kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi.

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018 : 74). Menurut Menurut Nuraini (2015 :114), kepuasan kerja adalah kepuasa kerja yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Menurut Wulantika, (2017:5), kepuasan kerja secara umum menyakut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyakut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tampak serta tidak nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah

satu masalah yang sangat penting adalah mendorong karyawan untuk lebih produktif. Sedangkan menurut Badeni, (2017:43) kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas.

Seorang karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan bertahan diperusahaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak merasa puas mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stress yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain (Moorhead dan Griffin 2015:71).

Priansa (2015:291) kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, apakah senang atau suka atau tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi pekerja dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pekerja terhadap pekerjaannya. Perasaan pekerja terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Menurut Handoko (2016:193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Umam (2016:192) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang

puas lebih menyukai situasi kerjanya karyawan daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-Kebutuhan dasar (Robbins & Judge, 2015:46).

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas, atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2015:16). Menurut Tangkilisan (2015:43) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.

Menurut Locke (2014:21) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang bersal dari penialian pekerjaan atau

pengalaman kerja seorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Berdasarkan uraian pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2015:203), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

a) Balas jasa yang adil atau kompensasi

Balas jasa yang adil atau kompensasi merupakan pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

b) Penempatan karyawan

Menempatkan posisi yang tepat pada karyawan sesuai dengan keahlian karyawan tersebut.

c) Beban kerja

Besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kalo antara volume kerja dan norma dan waktu.

d) Suasana dan lingkungan kerja

Keadaan suatu tempat yang membuat rasa aman dan nyaman.

e) Sikap pimpinan

Sikap pimpinan yaitu sikap seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atau sikap atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan.

Hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

f) Sikap pekerjaan atau Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan dan sifatnya monoton atau tidak monoton.

3) Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Putra (2018), peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a) Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugastugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.
- b) Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya

(*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah Gainsharing atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).

- c) Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak.
- d) Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*.

4) Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2015:181), indikator kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

- a) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar

yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

b) Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan pengharapan. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar dihasilkan kepuasan.

c) Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Hamali (2016: 98), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Menurut Edison (2016: 206), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang

mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mangkunegara (2016:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Sutrisno (2016: 37) kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Menurut Sinambela (2016:33), kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi berdasarkan ketentuan dan kesepakatan serta standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2016: 39), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain :

a) Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efektivitas dan efisiensi organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, selanjutnya dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b) Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

c) Disiplin

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja

organisasi akan tercapai dengan maksimal apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

d) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016: 208), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Kualitas (Mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkat dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja semakin baik. Demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2) Kuantitas (Jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas suatu pekerjaan yang dapat dihasilkan oleh seseorang.

3) Ketepatan Waktu

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya dalam suatu pekerjaan ada batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4) Kerja Sama antar Karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerjasam anatar karyawan dan antar pimpinan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya.

5) Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk semua aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktifitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut dijadikan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

6) Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Sebagai dasar untuk melakukan suatu penelitian, penelitian yang pernah dilakukan oleh penelitian penting untuk diketahui. Hal ini sangat berguna untuk menentukan langkah penelitian serta dapat digunakan sebagai bahan perbandingan. Adapun penelitian sebelumnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Devita (2020) yang berjudul pengaruh budaya organisasi dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom. Teknik penentuan sampel yang

digunakan yaitu *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 78 responden. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan *knowledge management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Pribowo (2020) yang berjudul pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan tidak tetap pada Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 54 orang karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Munandar (2020) yang berjudul penerapan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada CV. Desain dan Bangunan Sukabumi. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling* dengan jumlah sampel yang digunakan yaitu 50 orang responden. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier sederhana. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada CV Desain dan Bangunan Sukabumi.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Wirya (2020) yang berjudul pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sedana Murni. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *sampling* jenuh dengan jumlah sampel yang digunakan yaitu 32 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Sedana Murni.
- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Trianasari (2021) yang berjudul pengaruh lingkungan kerja fisik dan budaya organisasi terhadap kinerja PT. Suri Tani Pemuka. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 42 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja PT. Suri Tani Pemuka.
- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Juwita (2021) yang berjudul pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Mega Lestari Plasindo. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 42 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Paparang (2021) yang berjudul pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kantor PT. Post Indonesia di Manado. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 52 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor PT. Post Indonesia di Manado.
- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Utari (2021) yang berjudul pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Edie Arta Motor. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 58 orang dengan teknik sampel yang digunakan yaitu *sampling* jenuh. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Fauziek dan Yanuar (2021) yang berjudul pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 75 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap stres kerja dan stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap

kinerja karyawan. Akan tetapi, stres kerja dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Cahyani (2021) yang berjudul pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada kantor dinas tenaga kerja dan transmigrasi Provinsi D.I Yogyakarta. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 75 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 11) Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2021) yang berjudul pengaruh kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Delta Satria Dewata Singaraja. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 41 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 12) Penelitian yang dilakukan oleh Ginanjar dan Berliana (2021) yang berjudul pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Citra Abadai di Jakarta. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 90 orang karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana Hasil analisis

menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 13) Penelitian yang dilakukan oleh Angraini (2021) yang berjudul pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah satu variabel bebas yaitu komitmen organisasi dan satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 40 orang karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 14) Penelitian yang dilakukan oleh Indah (2021) yang berjudul pengaruh disiplin dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Azo Florist Cianjur. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 40 orang karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda Hasil analisis menunjukkan bahwa disiplin dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 15) Penelitian yang dilakukan oleh Sidik, dkk (2021) yang berjudul pengaruh komitmen organisasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bento Kopi Yogyakarta. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *sampling* jenuh

dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 16) Penelitian yang dilakukan oleh Wiyanto (2021) yang berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Sinar Permaja (South Quarter). Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 59 orang karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 17) Penelitian yang dilakukan oleh Hendri dan Kirana (2021) yang berjudul pengaruh kepemimpinan, *locus of control*, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Roy Sentoso Collection. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 50 orang karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan *locus of control*, komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

18) Penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2022) yang berjudul pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan metode sensus dan jumlah sampel sebanyak 92 orang. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompetensi dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

