

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Sumber Daya Manusia merupakan aset organisasi yang paling penting, dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja (Tampi, 2014). Dalam mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi memerlukan sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya sumber daya manusia yang paling penting yaitu karyawan dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang dia miliki. Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi dalam suatu persaingan global yang sering berubah (Tampi, 2014).

Keberadaan karyawan dalam organisasi menentukan keberhasilan dan kelanjutan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen perlu memberikan dukungan yang kuat dalam memotivasi karyawan untuk bekerja secara profesional sehingga karyawan dapat mencapai kinerja sesuai dengan harapan organisasi mereka. Kinerja yang baik untuk individu dan kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Tujuan organisasi dalam mencapai produktivitas yang tinggi dengan melakukan penilaian kinerja karyawan untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu berperan dalam perkembangan dan pertumbuhan perusahaan demi mengikuti zaman yang mengalami perubahan dan persaingan yang sangat ketat (Rahmawati, 2019).

Karyawan atau pegawai yang dapat dikelola dengan baik dan benar oleh perusahaan akan memberikan keuntungan terhadap perusahaan seperti misalnya visi dan misi perusahaan tercapai dengan baik, memperoleh keuntungan finansial sesuai target, serta pangsa pasar perusahaan meningkat dibandingkan dengan para pesaingnya. Namun sebaliknya, apabila perusahaan salah dalam mengelola dan mengarahkan karyawan, maka salah satu akibat yang terjadi adalah kinerja karyawan kurang maksimal dan optimal.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan (Supardi, 2013). Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil salah satunya gaya kepemimpinan (Supardi, 2013).

Menurut Robins (2018) gaya kepemimpinan dari atasan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan terhadap karyawan dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja yang baru. Pemimpin yang baik mampu menularkan optimism dan pengetahuan yang dimilikinya agar karyawan yang menjadi bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Menurut Robbins (2018: 192) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Budaya

organisasi merupakan sistem makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi (Lina, 2014),

Kinerja karyawan cenderung dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku. Budaya organisasi dipengaruhi oleh pemilik organisasi yang akan berpengaruh pada kinerja jangka panjang perusahaan. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat menaikkan koordinasi antar karyawan. Dampak budaya organisasi memberikan kontribusi secara langsung pada kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah dibebankan. Kehadiran budaya organisasi tentunya sangat diharapkan bagi perusahaan, agar nilai-nilai yang ada dapat dipahami dan diterapkan oleh para karyawan agar dapat tercapai kinerja yang baik dan optimal.

Faktor pendukung untuk terciptanya manajemen kinerja yang baik juga diperlukan komitmen organisasi. Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Keterlibatan kerja yang tinggi merupakan berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya yang khusus sedangkan komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Wijaya (2011:20) mengemukakan komitmen organisasi adalah tingkat sampai di mana seorang pegawai mengidentifikasi dirinya sendiri dengan organisasi dan berkemauan melakukan upaya keras demi kepentingan organisasi itu.

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan dapat terlihat dari prestasi kerjanya.

Gambaran mengenai komitmen organisasi dapat dilihat dari tingkat absensi pegawai. Berikut disajikan pada tabel 1.1 Tingkat Absensi Pegawai negeri Sipil Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Badung

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Pegawai Negeri Sipil Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Badung Tahun 2020

Bulan	Jumlah Karyawan	Hari Kerja	Hari Kerja Seharusnya	Jumlah Absensi	Total Realisasi Ketidakhadiran	Total Aktualisasi Hari Kerja	Persentase Ktidakhadiran%
Januari	56	24	26	2	60	780	7.7%
Februari	56	22	24	2	60	720	8.3%
Maret	56	25	28	3	90	840	10.7%
April	56	22	26	4	120	780	15.4%
Mei	56	24	27	3	90	810	11.1%
Juni	56	23	26	3	90	780	11.5%
Juli	56	25	27	2	60	810	7.4%
Agustus	56	24	28	4	120	840	14.3%
September	56	22	26	4	120	780	15.4%
Oktober	56	26	27	1	30	810	3.7%
November	56	24	26	2	60	780	7.7%
Desember	56	23	28	5	150	840	17.9%
Rata-Rata	56	23.6666667	26.58333333	2.91666667	87.5	797.5	10.9%

Sumber : Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Badung,2021

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa persentase absensi karyawan masih dalam kategori kurang baik sebesar 10,9%. Menurut Gentari (2017) persentase ketidakhadiran karyawan dikatakan baik jika persentasi dari jumlah hari kerja karyawan minimal 3% dari jumlah total hari kerja karyawan.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dari 56 pegawai negeri sipil di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Badung, ditemukan bahwa komitmen organisasi masih rendah. Berikut disajikan data produktivitas kerja pegawai pada tabel 1.2

Tabel 1.2
Data Produktivitas Pegawai Negeri Sipil Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Badung Tahun 2020

Bulan	Penilaian Produktivitas Pegawai					Total
	Kemauan	Kemampuan	Lingkungan Kerja	Kompensasi	Hubungan Kerja	
Januari	20	15	15	20	15	85
Februari	11	20	10	21	11	73
Maret	10	11	15	18	12	66
April	22	15	18	20	14	89
Mei	21	18	8	19	18	84
Juni	15	32	19	20	10	96
Juli	19	30	10	21	12	92
Agustus	11	22	8	22	18	81
September	13	25	13	25	13	89
Oktober	10	20	15	21	15	81
November	18	18	17	18	11	82
Desember	18	17	11	17	18	81

Sumber : Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Badung,2021

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan nilai produktivitas pegawai masih berfluktuasi, nilai terendah adalah pada bulan februari dengan skor 73. Pegawai bersangkutan semestinya menunjukkan loyalitasnya dengan memenuhi seluruh kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya. Tidak ada tujuan untuk memajukan organisasi, pekerjaan hanya berdasarkan SOP semata, semestinya pegawai bekerja menunjukkan kecerdasannya agar organisasi semakin berkembang.

Pegawai bekerja bukan karena adanya keinginan untuk membawa organisasi kearah yang lebih baik, tetapi beberapa pegawai bekerja karena SOP yang

dikerjakan sudah ada seharusnya pegawai bersangkutan menunjukkan ide-ide inovatif untuk kemajuan organisasi.

Karyawan atau pegawai yang tidak dikelola dengan baik oleh perusahaan akan memberikan kerugian terhadap organisasi. Seperti seluruh pegawai negeri sipil di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Badung, ditemukan bahwa komitmen organisasi masih rendah seperti tingkat loyalitas pegawai terhadap organisasi, karena budaya organisasi yang perlu ditingkatkan agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Menurut Yulianita (2017) kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Widiastuti (2017) berjudul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kota Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Menurut Widodo (2010) dalam hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi suatu organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berbeda dengan Edward (2016) ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.

Penelitian yang dilakukan oleh Nikpour (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan memiliki dampak positif terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Andini (2010) Hasil penelitian menunjukkan koitmen organisasi berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan.

Pegawai hanya melakukan apa yang tercantum guna tercapainya tujuan organisasi, semestinya bekerja dengan rasa bangga sebagai bagian dari organisasi sehingga bekerja dengan maksimal. Seiring dengan hal tersebut pembinaan aparatur negara dilakukan secara terus menerus, agar dapat menjadi alat yang efisien dan efektif, bersih dan berwibawa, sehingga mampu menjalankan tugas-tugas umum pemerintah maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat. Rendahnya kinerja aparatur pemerintah daerah menjadi masalah serius yang harus ditangani.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Catatan Sipil Kabupaten Badung”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Catatan Sipil Kabupaten Badung?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Catatan Sipil Kabupaten Badung?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Catatan Sipil Kabupaten Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Catatan Sipil Kabupaten Badung
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Catatan Sipil Kabupaten Badung
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Catatan Sipil Kabupaten Badung
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Catatan Sipil Kabupaten Badung

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat ditinjau dari segi teoritis dan praktis.

1.4.1 Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini berguna untuk menambah pengetahuan dan sebagai sarana dalam menerapkan ilmu yang telah dipelajari khususnya dalam bidang akuntansi manajemen dan sumber daya manusia.

2. Bagi Lembaga

Hasil penelitian ini diharapkan untuk menjadi evaluasi dan bahan masukan bagi Kantor Dinas Catatan Sipil Kabupaten Badung dalam hal

meningkatkan komitmen organisasi dan kualitas kinerja sumber daya manusianya sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan.

1.4.2 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam dalam bidang akutansi manajemen dan sumber daya manusia.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya khususnya dalam dalam bidang akutansi manajemen dan sumber daya manusia.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Pada landasan teori akan dijelaskan berbagai teori tentang variabel yang bersangkutan dalam penelitian ini. Dimulai dari penjelasan teori kinerja sebagai berikut :

2.1.1 *Goal Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan)

Goal setting theory merupakan salah satu bentuk teori motivasi yang dikemukakan oleh *Locke* pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak.

Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan *Birnberg* (2011). Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan *Wangmuba* (2009).

Goal setting theory menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang

memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konskuensi kerjanya.

Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan Goal setting theory, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

2.1.2 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2011: 170).

Menurut Badeni (2013: 2), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Robbins & Judge (2015: 410) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan.

Kreitner & Kinicki (2010:467) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. McShane & Glinow (2010: 360) menyatakan kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi di mana mereka menjadi anggotanya.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pada pencapaian sasaran (Newstrom, 2011:171). Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memotivasi dari dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat atau karakter atau cara seseorang dalam upaya membina dan mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang agar mau bekerjasama, komitmen dan setia untuk melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan

Kepemimpinan yang benar menurut Wibowo (2013:323), prinsip-prinsip kepemimpinan yang benar adalah sebagai berikut:

- a. *Decision making* (pengambilan keputusan) Pengambilan keputusan harus dilakukan di tingkat yang paling efektif. Pemimpin berbicara pada saat yang tepat, terinformasi kepada yang memerlukan, keputusan berbasis kriteria

sejalan dengan tujuan bisnis. Keputusan pemimpin dibuat dengan komitmen pribadi, merasakan sebagai kepemilikan dan akuntabilitas.

- b. *Leadership* (kepemimpinan) Kepemimpinan bukan hanya satu orang di puncak, tetapi kepemimpinan terdapat di semua tingkat. Organisasi mengembangkan pemimpin yang menunjukkan tingkat kompetensi tinggi, membangkitkan kepercayaan dan membawa yang terbaik dalam dirinya dan sekitar mereka.
- c. *Communication* (komunikasi) Komunikasi di dalam organisasi dilakukan dengan dialog terbuka. Dalam organisasi yang tumbuh subur dan sehat, segenap sumber daya manusia di dalamnya berbagai informasi, gagasan, dan keberhasilan.
- d. *Appreciating differences* (menghargai perbedaan) Pemimpin menghargai perbedaan antara atasan dan bawahan atau di antara bawahan serta dapat menemukan peluang dalam konflik. Peluang akan datang dengan menyambut perbedaan pendapat dan gagasan dengan cara saling menghargai.
- e. *Personal excellence* (keunggulan personal) Organisasi yang kuat menggantungkan diri pada individu yang kuat dan mempunyai pribadi unggul. Setiap orang bertanggung jawab secara pribadi untuk melakukan yang terbaik untuk dirinya sendiri, teman sekerja dan perusahaan. Keunggulan pribadi dibangun pada tingkat keterampilan tinggi, pengetahuan, kepedulian diri, motivasi diri, berniat hormat kepada semua.

- f. *Business success* (keberhasilan bisnis) Keberhasilan dalam bisnis akan memberikan kekuatan finansial. Pemimpin memberikan pertumbuhan yang stabil di pangsa pasar, penjualan, dan keuntungan. Kekuatan finansial menguntungkan pekerja, pemegang saham, dan masyarakat.
- g. *Continuous learning* (pembelajaran berkelanjutan) Pemimpin melaksanakan pembelajaran berkelanjutan untuk sekarang dan masa datang. Kekuatan kompetitif organisasi terletak pada perbaikan terus-menerus atas apa yang dilakukan. Pemimpin secara aktif mencari dan menjalankan praktik terbaik.
- h. *Vibrant workplace* (tempat kerja bersemangat) Merupakan suatu tempat bekerja dimana kita dapat membuat perbedaan. Kita menciptakan dan memelihara budaya yang memperkuat teamwork, kegembiraan, perkembangan pribadi, karier, penghargaan finansial dan keseimbangan kehidupan kerja.
- i. *Ethics* (etika) Pemimpin memelihara etika dalam bisnis dengan melakukan hal yang benar. Integritas menjadi dasar pemimpin dalam melakukan semua keputusan, tindakan, dan hubungan.
- j. *Partnership* (kemitraan) Kemitraan diperlukan untuk mencapai sukses bagi semua. Organisasi melakukan kolaborasi dengan mitra untuk memberi manfaat bersama. Hubungan yang dilakukan berdasar pada penghargaan, kejujuran, keterbukaan, keandalan, dan kepercayaan.
- k. *Passion for coffee* (berkeinginan besar) Seorang pemimpin diharapkan mau bekerja keras untuk mencapai tujuan. Pemimpin mempunyai komitmen dan memastikan bahwa setiap orang akan mempunyai pengalaman luar biasa.

- l. *Planning and measuring* (merencanakan dan mengukur) Pemimpin merencanakan dan melakukan pengukuran untuk memahami dan memperbaiki hasil yang dicapai. Pemimpin memfokus pada perencanaan terintegrasi di seluruh organisasi sejalan dengan strategi organisasi. Pemimpin mempunyai pengertian mendalam dalam sukses dan tantangan dengan mengukur dan mengevaluasi hasil tindakannya.
- m. *Shared ownership* (kepemilikan bersama) Pemimpin merasakan kepemilikan bersama dengan berpikir dan bertindak seperti pemilik. Pemimpin memenuhi komitmen dan menghargai kontribusi 22 masing-masing. Pemimpin adalah pengurus sumber daya kolektif dan karenanya berbagai secara adil untuk mencapai sukses.
- n. *Sustainability* (keberlanjutan) Keberlanjutan merupakan jalan menuju masa depan. Karenanya, pemimpin menggunakan sumber daya dengan bijak dan membuat keputusan dengan perhitungan kesejahteraan dan keuntungan.
- o. *World benefit* (manfaat bagi dunia) Tindakan seorang pemimpin diharapkan memberikan manfaat kepada dunia dengan menciptakan perubahan positif. Pemimpin mendukung kekuatan bisnis dan individu yang membawa perubahan positif, lokal maupun global.

3. Indikator Kepemimpinan

Menurut Mulyadi (2014) indikator kepemimpinan diantaranya :

- a. Kemampuan analitis
Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

b. Keterampilan berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

c. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan kepadanya.

d. Kemampuan mendengar

Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saransaran orang lain, terutama bawahan-bawahannya

e. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin.

2.1.3 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan alat pemecahan masalah atau solusi, yang secara konsisten dapat berjalan dengan baik dalam suatu kelompok atau lembaga tertentu dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat ditularkan atau diajarkan kepada para anggotanya baik lang baru maupun lama sebagai suatu metode persepsi, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut” (Mulyadi, 2015: 96). Menurut Wardiah (2016:196), Budaya organisasi pada hakikatnya nilai-nilai dasar

organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama dalam organisasi. Menurut Sutrisno (2015:2), Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai, 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 organisasinya.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa, Budaya Organisasi adalah kebiasaan, tradisi, dan tata cara umum dalam melakukan sesuatu dan sebagian besar berasal dari pendiri organisasi.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Keberadaan nilai yang diwujudkan pada falsafah suatu organisasi haeus disesuaikan antara organisasi dengan personal yang ada didalamnya dan harus dikomunikasikan secara internal sehingga organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Nilai karakteristik budaya organisasi menurut Wardiah (2016:202), yaitu:

- a. *Individual initiative* (inisiatif individu)
- b. *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko)
- c. *Direction* (kejelasan menciptakan sasaran)
- d. *Integration* (integrasi)
- e. *Management support* (dukungan manajemen)

- f. *Control* (pengawasan)
- g. *Identity* (identitas)
- h. *Reward system* (sistem penghargaan)
- i. *Conflic tolerance* (toleransi terhadap konflik)
- j. *Communication pattern* (pola komunikasi)

3. Ciri-Ciri Budaya Organisasi Kuat atau Lemah

Menurut Tika (2014:110) mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat adalah sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota yang loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang didalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang didalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada selogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
- d. Organisasi atau perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pramujaal terbaik bulan ini, pemberi saran terbaik, pengemudi terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.

- e. Ditemui banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- f. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Menurut Tika (2014:111) ciri-ciri budaya organisasi lemah sebagai berikut:

- a. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- b. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
- c. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

4. Faktor-faktor yang Menentukan Kekuatan Budaya Organisasi

Menurut Tika (2014:109), “faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan intensitas”.

- a. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksud pembinaan oleh anggota-anggota organisasi khususnya anggota yang baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping organisasi kebersamaan, juga dipengaruhi imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan,

(promosi), hadiah-hadiah, dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

b. **Intensitas**

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi atau perusahaan perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai budaya organisasi.

5. **Manfaat Budaya Organisasi**

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Di samping itu akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.

Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong percampuran core values dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsisten, menyelesaikan konflik, dan memfasilitasi koordinasi dan control.

Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat

memaksimalkan potensi stafnya dan memenangkan kompetisi. Dengan budaya organisasi kita dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Namun budaya organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis suatu saat akan menjadi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis sebagai respons terhadap perubahan lingkungan.

Budaya organisasi seperti sebuah lingkaran, setengah dibawah adalah operasional, yaitu tentang apa yang dikerjakan, piranti keras, sistem, kontrol, produksi, dan keuntungan. Adapun setengah di atas adalah faktor human atau manusia, mengenai bagaimana kita melakukan operasi dengan pengertian, komunikasi, kepercayaan, hubungan, dan keikutsertaan.

Budaya perusahaan yang terbuka dan seimbang sangat produktif karena memberikan kesempatan kepada orang untuk membawa dirinya dalam pekerjaan. Namun kebanyakan budaya perusahaan mempunyai bagian setengah bawah, yaitu faktor operasi, berkembang dengan baik. Tetapi bagian setengah atasnya, yaitu faktor human, dan kurang berkembang. Bagi kebanyakan organisasi, masalah what atau apa sudah ditentukan oleh teknologi, pelanggan, pasar, hukum, dan sebagainya. Fleksibilitas tersebar pada how atau bagaimana mereka mengajarkannya. Pengertian, nilai, sikap, kepercayaan, dan motivasi datang dari how atau bagaimana dilakukan daripada dari what atau apa yang dilakukan. Peluangnya terletak pada bagaimana kita melakukan sesuatu. Keadaan

tersebut menunjukkan budaya kerja yang tidak seimbang, antara aspek operasional dan aspek manusia.

6. **Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Wardiah (2016:205), menyebut lima fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

a. Mengurangi konflik internal

Mengurangi konflik internal, disebabkan budaya dapat diartikan sebagai semen atau alat prekat yang memainkan peranan dalam memperkaya kohesi social didalam organisasi dan mengikat seluruh anggota organisasi. Budaya sebagai milik bersama dapat meningkatkan konsistensi, persepsi, pemahaman bersama tentang definisi masalah dan evaluasi dari berbagai isu serta pilihan-pilihan. Melalui budaya organisasi, dapat dicapai konsensus dalam hal cara berkomunikasi satu dengan yang lain, basis untuk memegang kekuasaan, aturan yang jelas dalam melakukan pekerjaan, sistem imbalan, dan bagaimana hubungan antara individu. Semua ini sangat penting diperhatikan agar terhindar dari konflik internal dan tercapainya integrasi internal.

b. Melaksanakan Koordinasi Pengawasan

Melaksanakan koordinasi dan pengawasan. Koordinasi berhubungan dengan kesepakatan tindakan dalam waktu yang tepat antar bagian yang berbeda. Budaya juga merupakan dasar untuk norma perilaku yang disetujui bersama atau aturan yang memungkinkan individu mencapai consensus tentang cara menghadapi berbagai masalah yang timbul dalam organisasi dan cara

mengambil keputusan. Budaya pada fungsi ini dapat pula membatasi keinginan individu untuk menyatakan pernyataan secara bebas menjadi lebih lembut dan jernih.

c. Mengurangi Ketidakpastian

Mengurangi ketidakpastian maksudnya bahwa organisasi adalah bagian dari masyarakat yang secara umum selalu menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian. Pada tingkat individu, budaya organisasi bertindak sebagai sarana pengahlian pembelajaran, terutama bagi pegawai baru. Melalui adopsi budaya yang koheren, pegawai baru dapat belajar, melihat realitas dengan cara tertentu, dan cara berperilaku agar ia dapat beradaptasi atau dapat menyesuaikan diri, bertindak dan melakukan pilihan secara rasional, sekaligus mengurangi ketidakpastian yang dirasakan.

d. Memberi Motivasi Kepada Anggota Organisasi.

Motivasi kepada anggota organisasi, yaitu memberikan motivasi pegawai dengan didasarkan pada reward seperti bonus, kenaikan gaji, promosi, pada usatu pihak dan punishment, seperti pengurangan gaji, teguran , bahkan sanksi. Upaya yang bersifat ekstensik ini memang berhasil sampai pada tingkat-tingkat tertentu, tetapi pada pihak lain ternyata pegawai lebih termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik, seperti merasa dihargai dan terjamin. Hal ini sangat signifikan dengan budaya organisasi.

e. Mendorong Tercapainya Keunggulan Kompetitif

Budaya yang kuat akan meningkatkan konsistensi, koordinasi, dan pengawasan, serta mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan motivasi.

7. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Umi, dkk (2015:03) indikator budaya organisasi dapat diukur:

a. Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

b. Nilai Dominan

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai dianggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

c. Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

d. **Iklm Organisasi**

Iklm Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama

2.1.4 Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Pengertian komitmen organisasi menurut Syarif (2018) komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Syarif (2018) komitmen adalah tingkat dimana seseorang bekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Wibowo (2017) komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai :

a. sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu,

- b. keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi,
- c. keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraan.

Menurut Wibowo (2017) komitmen organisasi adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah seseorang pekerja tetap tinggal sebagai organisasi (*is retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain.

Syarif (2018) komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. Disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi.

Syarif (2018) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi sebagai derajat seberapa jauh karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Dilain pihak, Becker menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain atau berhenti bekerja. Komitmen dapat tercapai apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan

kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif (Christina, 2012).

Komitmen organisasi merupakan salah satu topik yang akan selalu menjadi tinjauan baik bagi pihak manajemen dalam sebuah organisasi maupun bagi para peneliti yang khususnya berfokus pada perilaku manusia. Komitmen organisasi menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi, dan sejauh mana karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya dengan organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya (Syarif, 2018).

2. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Syarif (2018) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga faktor, yaitu:

a. Identifikasi dengan organisasi

Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

b. Keterlibatan

Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan

diorganisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.

c. **Loyalitas**

Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan didalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

2.1.5 Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Setyowati dan Haryani (2006) mengemukakan bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilannya dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada *reward* dari perusahaan. Menurut Sutrisno (2016), kinerja adalah kesuksesan seorang 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, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan kinerja adalah hasil diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya dalam waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh suatu organisasi.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Sutrisno (2016) yaitu:

a. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, 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 haknya 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

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai 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 perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

3. Pengertian Evaluasi Kerja/Penelitian Kerja

Penelitian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan Sikula (2007). Selanjutnya Wirawan (2009) mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai proses penilai – pejabat yang melakukan penelitian (*appraise*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai – pegawai yang dinilai (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kinerjanya secara priodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM. Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penelitian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

4. Tujuan penelitian/evaluasi kerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi” Mangkunegara (2007). Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Hasibuan (2007) adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan mengingatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran satu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksanaannya, yaitu para karyawan agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *coorporate planningnya*.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kerja

Menurut Mangkunegara (2012) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

a. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasi. Mereka yang positif terhadap situasi akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerja maka, akan menunjukkan motivasi yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dari kondisi kerja.

2.2 Hubungan antar Variabel

2.2.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Faktor kepemimpinan memainkan peranan penting dalam keseluruhan upaya meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individu atau organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi dari kelompok dan manajerial juga.

Robbins (2013:54) menyatakan kinerja dipengaruhi positif bila pemimpin itu mengimbangi hal-hal yang kurang dalam diri karyawan dalam situasi kerja. Kepemimpinan untuk mempengaruhi karyawan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika ditetapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

Secara teori menurut Tohardi (2010:207) bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak yang tampak dari mampu mengarahkan, berkomunikasi, mengambil keputusan dan memotivasi terhadap bawahan.

2.2.2 Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam perusahaan akan mempengaruhi perilaku karyawan selanjutnya akan mempengaruhi pada prestasi kerja karyawan. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Budaya organisasi merupakan bentuk perilaku, artinya perilaku karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan dampak pada meningkatnya kinerja karyawan, karena budaya dalam perusahaan salah satunya adalah menciptakan kompetensi karyawan yang memiliki kinerja lebih tinggi.

Budaya organisasi menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan keberhasilan suatu perusahaan. Budaya organisasi dapat membentuk perilaku yang sesuai diharapkan oleh perusahaan terkait kinerja

karyawan. Perilaku yang sesuai dengan kebijakan perusahaan akan mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan, sehingga kepuasan kerja itu dapat mempengaruhi langsung pada kinerja karyawan yang berkualitas sesuai dengan harapan perusahaan. Pada dasarnya semakin positif perilaku kinerja karyawan maka semakin besar pula kepuasan kerjanya, sehingga memberikan dampak pada karyawan untuk mampu meningkatkan kinerja. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian karyawan dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual dan masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Angelica (2018:256) Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat upaya anggota dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pola komunikasi antar setiap karyawan, pemberian tanggung jawab, dan diberi kesempatan untuk membuat keputusan.

2.2.3 Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Komitmen memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, karena faktor komitmen memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individu atau organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif SDM yang dimiliki.

Sehingga sikap setiap karyawan yang memiliki tujuan, nilai dan sasaran organisasi dapat menentukan kinerja yang dihasilkan organisasi. Komitmen memiliki peran penting dalam sebuah organisasi karena komitmen yang rendah berdampak pada individu dan organisasi dan komitmen yang tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi terlihat dari tingkat absen yang berkurang, loyalitas karyawan yang tinggi, dan lain-lain.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja sering kali menjadi isu yang sangat penting. Bahkan beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan-lowongan kerja, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen dalam dunia kerja (Robins, 2018).

Komitmen kerja diperguruan tidak terlepas dari bentuk hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja demi tercapainya tujuan bisnis yang diinginkan oleh perusahaan tersebut. Apabila kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawannya dengan baik maka akan menimbulkan komitmen yang kuat dari karyawannya terhadap perusahaan, kondisi seperti ini sangat baik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, karena dengan kondisi seperti ini karyawan akan mampu mengoptimalkan kinerja mereka (Syarif, 2016).

2.2.3 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Pegawai

Robbins (2013:54) menyatakan kinerja dipengaruhi positif bila pemimpin itu mengimbangi hal-hal yang kurang dalam diri karyawan dalam situasi kerja. Kepemimpinan untuk mempengaruhi karyawan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika ditetapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam perusahaan akan mempengaruhi perilaku karyawan selanjutnya akan mempengaruhi pada prestasi kerja karyawan. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Budaya organisasi merupakan bentuk perilaku, artinya perilaku karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan dampak pada meningkatnya kinerja karyawan, karena budaya dalam perusahaan salah satunya adalah menciptakan kompetensi karyawan yang memiliki kinerja lebih tinggi

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja sering kali menjadi isu yang sangat penting. Bahkan beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan-lowongan kerja, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen dalam dunia kerja (Robins, 2018). Komitmen kerja diperusahaan tidak terlepas dari bentuk

hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja demi tercapainya tujuan bisnis yang di inginkan oleh perusahaan tersebut.

2.3 Hasil Penelitian Sebelumnya

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

2.3.1 Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Menurut Yulianita (2017) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan Cv. Cipta Nusa Sidoarjo menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan artinya, jika karyawan memiliki seorang pemimpin yang baik, maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Maabuat (2016) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut Uptd Tondano). Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano. Sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2010) berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. Penelitian yang dilakukan oleh Widyani (2021) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial, Dan

Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ud. Kecak Mama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan UD. Kecak Mama.

Namun penelitian yang dilakukan oleh Ika Widiastuti (2017) berjudul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kota Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena seorang pemimpin memberikan contoh kepemimpinan yang tidak baik sehingga dicontoh oleh seluruh pegawainya yang mengakibatkan kinerja karyawan juga menurun. Hasil yang sama ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Paripurna (2017) berjudul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Agung Automall Kuta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sependapatn dengan penelitian yang dilakukan oleh Ekawati (2019) berjudul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kopta Parepar. Hasil penelitian pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Parepare.

2.3.2 Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai

Menurut Widodo (2010) dalam penelitiannya berjudul pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. Hal ini menunjukkan bahwa

jika budaya organisasi suatu organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh hakim (2015) berjudul *Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Employees District Konawe Of Southeast Sulawesi* hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hasil tersebut sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Saerang, (2018) berjudul *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Bkdpsda Di Kabupaten Halmahera Utara*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Halmahera Utara. Penelitian yang dilakukan oleh Widyani (2020) dengan judul *Employee's Performance at PT. Mitra Tri Sakti. Based on the problems and hypotheses, research results able to prove and answer the research problems can be obtained. Organizational culture has a positive effect on the employee's performance*. Saraswati (2017) melakukan penelitian yang berjudul *Pengaruh Keadilan Prosedural, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Berbeda dengan Edward (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *pengaruh kepemimpinan, orientasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai studi pada Dispenda Sulut Uptd Tondano*. Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja

pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano. Hasil tersebut menunjukkan jika budaya organisasi menurun maka akan mengakibatkan kinerja karyawan juga akan menurun. Sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen dan Fahmi (2018) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Persero Kanwil I – Medan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2018) berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jombang, menghasilkan kesimpulan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan (kantor cabang jombang). Penelitian yang dilakukan oleh Widyani (2018) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pln (Persero) Unit Pelaksana Pengatur Distribusi (Up2d) Bali. Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP2D Bali.

2.3.3 Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Menurut hakim (2015) dalam penelitian yang berjudul *Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Employees District Konawe Of Southeast Sulawesi*. hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hal tersebut menunjukkan jika sebuah organisasi memiliki komitmen yang baik akan berdampak terhadap kiernerja

karyawan yang akan meningkat. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nikpour (2017) yang berjudul *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: the Mediating Role of Employee's Organizational Commitment*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan memiliki dampak positif terhadap kinerja. Sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2018) berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jombang*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada BPJS Ketenagakerjaan (kantor cabang jombang).

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Andini (2010) berjudul *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan jika komitmen organisasi yang buruk akan berdampak terhadap menurunnya kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ekawati (2019) berjudul *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Parepare*. Hasil penelitian pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Parepare. Sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Iresa (2015) berjudul *Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Telekomunikasi Indonesia,*

Tbk Witel Malang). Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai

Menurut Andayani (2019) berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan data yang diperoleh dan dianalisis, dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BNSP. Hal tersebut menunjukkan bahwa jika dalam suatu organisasi Budaya organisasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utami (2018) berjudul pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Studi Pada: Pegawai Badan Narkotika Nasional Provinsi Bengkulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Badan Narkotika Nasional di Provinsi Bengkulu memiliki pengaruh baik secara simultan maupun parsial. Sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra (2021) yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pt. cns Palembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. CNS Palembang.