

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang telah terkoordinasi secara sadar dengan adanya sebuah batasan yang relatif dan dapat diidentifikasi serta bekerja berdasarkan yang relatif secara terus-menerus agar dapat mencapai tujuan bersama (Robbins, 2019). Organisasi dalam arti dinamis pada prinsipnya merupakan segenap proses kegiatan menetapkan dan membagi pekerjaan yang akan dilakukan, membagi wewenang, tugas dan tanggung jawab, serta penetapan hubungan antar unit atau pejabatnya dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apabila dibandingkan dengan sumber daya lainnya, sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling unik, karena sumber daya manusia merupakan hal terpenting dalam suatu organisasi untuk mengatur segala kegiatan dalam organisasi. Untuk menjalankan sumber daya manusia dibutuhkan tenaga dan bantuan orang lain. Pegawai merupakan sumber daya manusia yang sangat penting dalam kegiatan organisasi karena mereka memiliki pengetahuan dan kemampuan yang dapat mendukung untuk mencapai kinerja yang baik. Tenaga kerja atau pegawai merupakan sumber yang paling berharga di dalam organisasi. Tanpa adanya tenaga kerja atau pegawai yang berkualitas mustahil tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik (Arianto, 2019). Pegawai sebagai salah satu komponen pokok sangat berperan dalam menentukan tujuan satu organisasi, yang pada hakekatnya merupakan pelaksana dari segala kebijakan, aturan maupun strategi yang telah ditetapkan dalam pencapaian tujuan tersebut.

Pegawai negeri sebagai sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, harus memiliki kinerja tinggi demi pencapaian tujuan pembangunan, tidak saja untuk profesionalitas, tetapi juga untuk pembangunan citra pelayanan publik. Pegawai negeri yang merupakan bagian dari sistem birokrasi, juga dipandang sebagai agen perubahan ataupun agen pembangunan. Saat ini pegawai negeri walaupun telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan kemajuan bangsa dan negara, namun peranannya belum optimal, terbukti kinerja pegawai negeri masih sering menjadi sorotan masyarakat. Pegawai pemerintah sebagai pelayan masyarakat harus berusaha meningkatkan kinerja yang dimiliki pegawai dengan harapan tujuan pegawai dapat tercapai (Moeheriono, 2019).

Menurut Mangkunegara (2019) kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya (Ilyas, 2019). Menurut Rusman (2019) kinerja yang baik dan profesional oleh segenap pegawai (organisasi/dinas pemerintah) adalah salah satu tujuan manajemen SDM. Kinerja merupakan suatu wujud perilaku orang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Menurut Alwi (2019) menyatakan kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang mana penilaiannya dapat dilakukan berdasarkan pendekatan-pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan sistem dan prestasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau

kinerja pegawai tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moeheriono, 2019).

Salah satu variabel dalam meraih kinerja perusahaan secara optimal, adalah karakteristik individu. Karakteristik individu mempunyai peran penting terhadap peningkatan kinerja pegawai. Karakteristik individu menurut Hurriyati (2019) yaitu suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman karakteristik individu merupakan faktor internal (*interpersonal*) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu. Menurut James (2019) karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang didalam situasi kerja. Minat adalah sikap yang membuat seseorang senang akan obyek kecenderungan atau ide-ide tertentu, bila pegawai tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang semestinya dapat dicapai. Setiap usaha untuk mengetahui mengapa orang berperilaku seperti yang dilakukan dalam perusahaan, memerlukan pemahaman tentang perbedaan individu. Manajer memerlukan waktu untuk mengambil keputusan tentang kecocokan antara individu, tugas pekerjaan, dan efektivitas. Pengambilan keputusan tentang siapa akan melaksanakan tugas apa dengan cara tertentu tanpa mengetahui perilaku dapat menimbulkan personal jangka panjang yang tidak dapat diubah lagi. Karakteristik individu adalah perbedaan individu dengan individu lainnya. Karakteristik individu dari setiap pegawai di perusahaan harus meningkatkan motivasi para pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dari setiap pegawai (Mutmainah 2019).

Menurut Prasetyo (2019:29) karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. Selain itu, Robbins (2019:29) mengatakan bahwa karakteristik individu adalah

cara memandang ke obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Karakteristik perseorangan (*individual characteristics*) merupakan minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa oleh seseorang ke dalam situasi kerja, sehingga hal inilah yang membuat motivasi setiap individu berbeda. Karakteristik individu termasuk *motivation* faktor, yaitu teori yang melihat kondisi intern individu. Untuk memahami perilaku individu, perlu mengkaji berbagai karakteristik yang melekat pada individu yang meliputi sikap, persepsi, dan kepribadian. Pada saat pegawai merasa memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi maka akan semakin menciptakan motivasi yang tinggi untuk bekerja secara optimal. Hal ini dapat meningkatkan kinerja karena merasa kebutuhan mereka telah terpenuhi.

Penelitian mengenai karakteristik individu terhadap kinerja pegawai juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian oleh Hikmi *et al.*, (2022), Octavia *et al.*, (2023) serta Pambudi & Utomo, (2023) menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin baik karakteristik individu maka kinerja pegawai semakin meningkat. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dianti & Rosaline, (2022) dan Lumanauw, (2022), menunjukkan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa karakteristik individu bukan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah orientasi kerja. Mangkunegara (2019) menyebutkan bahwa orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru. Setiap pegawai yang tergabung dalam suatu organisasi memiliki orientasi kerja masing-masing dan kemungkinan besar

pegawai satu dengan lainnya mempunyai orientasi kerja yang berbeda pula, dan apabila orientasi yang dipersepsikannya ini dapat tercapai maka pegawai akan merasakan kepuasan kerja dan bekerja dengan maksimal. Orientasi kerja awalnya dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia yaitu memberikan pengenalan tentang lingkungan perusahaan, pegawai lainnya dan *job description* yang dilakukan yang selanjutnya di serah terimakan kepada kepala divisi yang bertanggung jawab terhadap kebutuhan pegawai, sebagai pengenalan terhadap cara kerja pegawai baru tersebut (Yona, 2019). Orientasi kerja dalam sebuah organisasi diberikan agar pegawai mampu mengenal dan beradaptasi dengan organisasi, serta mengetahui dan terampil saat menjalankan tugas dan pekerjaan dari organisasi. Orientasi juga berhubungan dengan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru dan juga suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru (Novrianto, 2019).

Mangkunegara (2019) menyebutkan bahwa orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru. Setiap pegawai yang tergabung dalam suatu organisasi memiliki orientasi kerja masing-masing dan kemungkinan besar pegawai satu dengan lainnya mempunyai orientasi kerja yang berbeda pula, dan apabila orientasi yang dipersepsikannya ini dapat tercapai maka pegawai akan merasakan kepuasan kerja dan bekerja dengan maksimal. Orientasi juga berhubungan dengan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya. French (2019:65) menyatakan bahwa orientasi adalah program upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para pegawai baru untuk dapat menyesuaikan diri dan

juga memberi mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja.

Penelitian mengenai orientasi kerja terhadap kinerja pegawai juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian oleh Yusuf & Arrywibowo (2018), Behaki (2021), Purworusmiardi *et al.*, (2021), serta Nosike (2022) menunjukkan bahwa orientasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik orientasi kerja, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Montolalu *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa orientasi kerja tidak berpengaruh terhadap keputusan, pembelian. Hal ini berarti bahwa orientasi kerja bukan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Faktor ketiga yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas pegawai terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya. Pegawai yang memiliki loyalitas akan menjalankan pekerjaannya dengan baik dan berkeinginan kuat untuk bertahan dalam organisasi (Priansa, 2019). Handoko (2017) menjelaskan komitmen organisasi adalah tentang rasa keterikatan pegawai dan loyalitas kepada organisasi. Pegawai dikatakan berkomitmen kepada organisasi ketika tujuan mereka sama dengan organisasi, ketika mereka bersedia untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi, dan ketika mereka ingin mempertahankan hubungan mereka dengan organisasi. Komitmen organisasi telah terbukti menjadi kunci dari sikap dan perilaku pegawai, yang

berkaitan dengan tujuan organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan pegawai untuk menerima nilai dan tujuan organisasi (Hasan, 2019).

Menurut Wibowo (2019) komitmen organisasi merupakan tingkat keyakinan pegawai untuk menerima tujuan organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan suatu status di mana suatu pegawai mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan mengharapkan untuk memelihara keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Komitmen pegawai terhadap organisasi akan mempengaruhi kinerja karena pegawai yang memiliki keinginan kuat untuk bertahan menjadi anggota organisasi akan selalu meningkatkan kinerjanya melalui pencapaian. Pegawai yang berkomitmen cenderung lebih bertanggung jawab. Semakin tinggi komitmen pegawai maka akan terdapat peningkatan kinerja pegawai, rendahnya komitmen organisasi menimbulkan kinerja pegawai yang rendah.

Penelitian mengenai komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian oleh Firdaus & Lusiana (2022), Halilintar & Sobirin (2022), Wua *et al.*, (2022) dan UmpuSinga (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasi, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Surohmat & Istiyani (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi bukan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan

kepala bagian personalia pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung, fenomena menyangkut masalah kinerja pegawai diketahui pada indikator waktu kerja. Hal ini dikarenakan pegawai belum mampu melakukan pekerjaan dengan baik. Kepala personalia mengatakan bahwa pegawai sering terlihat bermalas-malasan pada saat bekerja, sering menggunakan jam kerja untuk mengerjakan pekerjaan yang tidak relevan dengan tugas ketika atasan tidak berada di tempat, sehingga pekerjaan lebih banyak tertunda dan pegawai juga terkadang menyelesaikan tugas tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan bersama. Hal ini di dukung pula dari tingkat data absensi pegawai pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Absensi Pegawai Pada Dinas Kebudayaan
Kabupaten Badung Tahun 2022

Bulan	Jumlah Pegawai (orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah hari kerja yg hilang (Hari)	Jumlah Hari Kerja Sebenarnya (Hari)	Persentase Tingkat absensi (%)
A	B	C	$D=B \cdot C$	E	$F=D-E$	$G=E/D \cdot 100\%$
Januari	90	28	2.520	41	2.479	1,63
Pebruari	90	25	2.250	43	2.207	1,91
Maret	90	28	2.520	38	2.482	1,51
April	90	28	2.520	41	2.479	1,63
Mei	90	28	2.520	40	2.480	1,59
Juni	90	28	2.520	41	2.479	1,63
Juli	90	27	2.430	43	2.387	1,77
Agustus	90	27	2.430	44	2.386	1,81
September	90	28	2.520	42	2.478	1,67
Oktober	90	28	2.520	41	2.479	1,63
November	90	27	2.430	42	2.388	1,73
Desember	90	28	2.520	43	2.477	1,71
Jumlah		330	29.700	499	29.201	20,20
Rata-rata		50,77	4.569,23	76,77	4.492,46	3,11

Sumber: Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa tingkat absensi pegawai cenderung berfluktuasi setiap bulan, dimana persentase tingkat absensi pegawai rata-rata sebesar 3,11%. Tingkat rata-rata presentase absensi ini melebihi tingkat toleransi yang telah ditentukan oleh perusahaan sebesar 3%. Menurut Flippo (2019) apabila

absensi 0 sampai 3 persen dianggap baik, diatas 3 persen sampai 10 persen dianggap tinggi, diatas 10 dianggap tidak wajar maka sangat perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak instansi dengan mengidentifikasi berbagai faktor yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Jika tingkat absensi pegawai tidak dapat diatasi atau bertambah tinggi setiap bulannya maka akan mencerminkan kurangnya kinerja pegawai dalam bekerja. Rendahnya tingkat disiplin kerja pegawai mengakibatkan pekerjaan lebih banyak tertunda dan pegawai juga terkadang menyelesaikan tugas tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan bersama.

Berdasarkan fenomena dan inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Karakteristik Individu, Orientasi Kerja dan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung?
- 2) Apakah orientasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung?
- 3) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan akan member manfaat, antara lain sebagai berikut:

- 1) Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi mahasiswa dalam rangka membandingkan teori yang diperoleh dibangku kuliah dengan keadaan dimasyarakat dan merupakan syarat untuk meraih gelar sarjana ekonomi program studi manajemen pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

- 2) Manfaat praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi dan bahan referensi baik pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan karakteristik individu, orientasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin 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 (Mahennoko, 2019).

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 (Ramandei, 2019). *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 Karakteristik Individu

1) Pengertian Karakteristik Individu

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Menurut Prasetyo (2019:29) karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. Selain itu, Robbins (2019:29) mengatakan bahwa karakteristik individu adalah cara memandang ke obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

Setiap usaha untuk mengetahui mengapa orang berperilaku seperti yang dilakukan dalam perusahaan, memerlukan pemahaman tentang perbedaan individu. Manajer memerlukan waktu untuk mengambil keputusan tentang kecocokan antara individu, tugas pekerjaan, dan efektivitas. Pengambilan keputusan tentang siapa akan melaksanakan tugas apa dengan cara tertentu tanpa mengetahui perilaku dapat menimbulkan personal jangka panjang yang tidak dapat diubah lagi (Mutmainah, 2019:24).

Menurut Tampubolon (2019:27) karakteristik individu adalah individu seutuhnya (*the whole person*) memiliki kebutuhan fisiologis yang sama, tetapi tidak akan sama dalam memenuhi kebutuhan psikologis, disebabkan oleh latar belakang yang berbeda-beda (kognitif, afektif, serta psikomotorik). Berlandaskan ilmu perilaku, setiap individu memiliki keragaman dalam skala sikap dan perilaku (*individual behavior*), di mana terdapat beberapa variabel yang menggambarkan perbedaan itu, antara lain kemampuan dan kepribadian. Sejalan dengan itu, individu memiliki beragam karakter yang dapat menunjang karirnya dalam suatu organisasi baik itu yang bersifat positif maupun negatif. Menurut Iskandar (2019) karakteristik individu adalah ciri tertentu dari individu untuk dibedakan satu dengan yang lainnya, baik dalam hal sikap maupun perilaku.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa dengan mengetahui perbedaan karakteristik individu para manager akan dapat menentukan pekerjaan atau tugas-tugas yang sesuai dengan karakter tersebut. Jika manager telah tepat memilih pegawai dengan karakter yang sesuai dengan pekerjaannya maka efektivitas kerja dari pegawai akan dapat tercapai.

2) Faktor Karakteristik Individu

Robbins (2019) menyatakan ada beberapa faktor-faktor dari karakteristik individu, antara lain:

a) Usia

Menyatakan bahwa, semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka terhadap organisasi.

b) Jenis Kelamin

Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia dibedakan menurut jenis kelaminnya yaitu pria dan wanita. Menyatakan bahwa, tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya dari pada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses.

c) Status Pernikahan

Perkawinan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting. Seseorang yang telah menikah merasa lebih mantap dengan pekerjaannya yang sekarang, hal ini dikarenakan bahwa mereka melihat sebagai jaminan untuk masa depannya. Pegawai yang menikah akan lebih sedikit absensinya, tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka dari pada rekan kerjanya yang masih bujangan atau lajang. Selain itu, pegawai yang telah menikah memiliki tanggungan yang lebih besar dibandingkan pegawai yang belum menikah. Sehingga dapat dikatakan status pernikahan dapat memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai.

d) Jumlah Tanggungan

Jumlah tanggungan merupakan banyaknya orang atau anggota keluarga yang ditanggung oleh seorang pegawai. Semakin banyak jumlah tanggungan seorang pegawai maka akan semakin besar tingkat ketergantungan terhadap perusahaan. Seorang yang memiliki tanggungan akan merasa bahwa

pekerjaan mereka akan sangat berharga dan menjadi sangat penting, karena penghasilan yang diperoleh dari pekerjaan tersebut akan digunakan untuk menghidupi anggota keluarga yang menjadi tanggungan mereka. Hal ini mengakibatkan kemungkinan tingkat perputaran pegawai menjadi berkurang dan pegawai akan berusaha untuk mempertahankan atau meningkatkan produktivitas kerja mereka.

e) **Pengalaman Kerja**

Iskandar (2019) menyatakan bahwa, masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betah dalam suatu perusahaan, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah waktu, frekuensi, jenis tugas, dan hasil.

3) Indikator Karakteristik Individu

Menurut Iskandar (2019) mengatakan bahwa setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Subyantoro (2019) menyatakan terdapat empat indikator karakteristik individu:

- a) Kemampuan (*ability*), adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
- b) Nilai (*value*), nilai seorang individu didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga

- c) Sikap (*attitude*), adalah pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap objek, individu atau peristiwa. Sikap adalah evaluasi, perasaan, dan kecenderungan seseorang yang relative konsisten terhadap suatu objek atau gagasan
- d) Minat (*interest*), adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi tertentu.

Menurut Setiawan dan Bodroastuti (2018) indikator yang digunakan untuk mengukur karakteristik individu yaitu:

- a) Minat
Minat adalah sikap yang membuat orang senang akan ide-ide atau pendapat tertentu.
- b) Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan
Sikap adalah pernyataan evaluasi baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan.
- c) Kebutuhan individual
Kebutuhan individual adalah keinginan individual yang dibentuk oleh lingkungan hidup seperti lingkungan keluarga, tempat bekerja, kelompok sosial, dan sebagainya.
- d) Kemampuan dan kompetensi
Kemampuan dan kompetensi adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tanggung jawab dalam pekerjaan.
- e) Pengetahuan tentang pekerjaan
Pengetahuan tentang pekerjaan adalah semua informasi yang dimiliki masyarakat mengenai pekerjaan serta pengetahuan lainnya yang terkait pekerjaan tersebut dan informasi yang berhubungan dengan fungsinya sebagai pekerja.

f) Emosi, suasana hati, keyakinan

Emosi, suasana hati, serta keyakinan merupakan faktor yang mendasar untuk seseorang itu memutuskan sesuatu selain dengan mempertimbangkan dari beberapa informasi

2.1.3 Orientasi Kerja

1) Pengertian Orientasi Kerja

Menurut Robbins (2019) orientasi adalah sikap dan tingkah laku pegawai, merupakan suatu konsep yang dapat menciptakan harmoni dalam bekerja dan sehingga dapat menyebabkan peningkatan kinerja pegawai secara individu dalam sebuah perusahaan. *Orientation to work* adalah arti sebuah pekerjaan terhadap seorang individu, berdasarkan harapannya yang diwujudkan dalam pekerjaannya. Mangkunegara (2019) menyebutkan bahwa orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru. Setiap pegawai yang tergabung dalam suatu organisasi memiliki orientasi kerja masing-masing dan kemungkinan besar pegawai satu dengan lainnya mempunyai orientasi kerja yang berbeda pula, dan apabila orientasi yang dipersepsikannya ini dapat tercapai maka pegawai akan merasakan kepuasan kerja dan bekerja dengan maksimal.

Ingham (2019:132) menyatakan orientasi adalah sikap dan tingkah laku pegawai, merupakan suatu konsep yang dapat menciptakan harmoni dalam bekerja dan sehingga dapat menyebabkan peningkatan kinerja pegawai secara individu dalam sebuah perusahaan. Goldthorpe (2019:116) menyatakan bahwa *orientation to work* adalah arti sebuah pekerjaan terhadap seorang individu, berdasarkan harapannya yang diwujudkan dalam pekerjaannya. Kemudian Sedarmayanti (2019:114), menyatakan bahwa orientasi adalah pengakraban dan

penyesuaian dengan situasi atau lingkungan. French (2019:65) menyatakan bahwa orientasi adalah program upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para pegawai baru untuk dapat menyesuaikan diri dan juga memberi mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan perusahaan bagi pegawai baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Informasi dasar ini mencakup fakta-fakta seperti jam kerja, cara memperoleh kartu pengenalan, cara pembayaran gaji dan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya.

2) Tahap Orientasi Kerja

Menurut Marwansyah dan Mukaram (2019:190) tahap orientasi kerja yang penting dilakukan, antara lain:

a) Perkenalan

Memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya, akan memberikan ketenangan dan kenyamanan si pegawai, karena dia merasa diterima di lingkungannya dan hal tersebut akan mempermudah dia untuk bertanya jika ada hal-hal yang kurang jelas, bahkan dapat membina kerja sama dengan yang lain dalam rangka menjalankan tugasnya.

b) Penjelasan Tujuan Perusahaan

Dengan menjelaskan profil perusahaan secara lengkap seperti visi, misi, nilai-nilai budaya perusahaan dan struktur organisasi, akan membuat pegawai baru lebih mengenal perusahaan tersebut, sehingga akan membangkitkan motivasi dan kemampuan dia untuk mendukung tujuan perusahaan.

c) Sosialisasi Kebijakan

Perlu adanya sosialisasi tentang kebijakan perusahaan yang berlaku, mulai dari kebijakan baik yang terkait dengan Sumber Daya Manusia seperti *Reward, Career, Training*, Hubungan Kepegawaian, Penilaian Pegawai, sampai Termination, juga yang terkait dengan unit kerja tempat dia bekerja, demikian juga tentang kode etik dan peraturan perusahaan. Dengan demikian akan memperjelas hal-hal yang perlu ditaati dan dijalankan dalam memperlancar tugas kerjanya.

d) Jalur Komunikasi

Membuka jalur komunikasi akan mempermudah pegawai baru menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaannya. Untuk itu perlu dibukanya ruang komunikasi bagi pegawai baru, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti *meeting* rutin, *friday session* dan lain-lain, juga dibukanya jalur media komunikasi seperti email maupun telepon.

e) Proses Monitoring

Perlu adanya monitor rutin akan hasil kerjanya, sehingga akan membantu pegawai tersebut lebih lagi meningkatkan kinerjanya. Jika ada kekurangan, maka dapat disampaikan hal-hal yang perlu dia lakukan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Demikian juga jika ternyata pegawai tersebut berhasil mencapai target yang lebih, maka dapat ditingkatkan lagi target kerjanya. Dengan adanya orientasi pegawai baru tersebut diharapkan dapat membantu pegawai dapat bekerja dengan baik, yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

3) Indikator Orientasi Kerja

Orientasi kerja terdiri 3 (tiga) indikator yang dikemukakan oleh French (2019:16), yaitu:

a) Pendekatan Partisipatif

Suatu proses kegiatan yang melibatkan berbagai pihak manajemen terkait, sehingga meningkatkan kemampuan, kontribusi, komitmen dan keahlian pegawai pada segala keseluruhan proses orientasi.

b) Sambutan Hangat

Suatu perlakuan berupa keramahan dari pihak perusahaan kepada pegawai baru untuk menunjukkan sikap gembira atas kedatangannya

c) Perhatian terhadap Pegawai

Sikap perduli perusahaan terhadap pegawai dengan mendengarkan atau memenuhi apa yang mereka butuhkan serta dapat saling bekerjasama dalam organisasi.

Orientasi kerja juga dapat diukur melalui indikator yang dikemukakan oleh Sukardi (2019:16), yaitu:

a) Kemampuan intelegensi

Secara luas diakui adanya suatu perbedaan kecepatan dan kesempurnaan individu dalam memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapinya, sehingga hal itu memeperkuat asumsi bahwa kemampuan intelegensi itu memang ada dan berbedabeda pada setiap orang, dimana orang yang memiliki taraf intelegensi yang lebih tinggi lebih cepat untuk memecahkan masalah yang sam bila dibandingkan denganorang yang memiliki taraf intelegensi yang lebih rendah.

b) Bakat

Bakat ialah suatu kondisi, suatu kualitas yang dimiliki individu yang memungkinkan individu itu untuk berkembang pada masa mendatang. Untuk itulah kiranya perlu sedini mungkin bakatbakat yang dimiliki seseorang atau anak-anak di sekolah diketahui dalam rangka memberikan bimbingan belajar yang paling sesuai dengan bakat-bakatnya dan lebih lanjut dalam rangka memprediksi bidang kerja, jabatan dan karir.

c) Nilai.

Nilai adalah sifat-sifat atau hal-hal yang penting atau berguna bagi kemanusiaan. Di mana nilai bagi manusia dipergunakan sebagai patokan dalam melakukan tindakan. Dengan demikian faktor nilai memiliki pengaruh yang penting bagi individu dalam menentukan pola arah pilih karir.

d) Pengetahuan dunia kerja.

Pengetahuan yang selama ini dimiliki anak, termasuk dunia kerja, persyaratan, kualifikasi, jabatan struktural, promosi jabatan, gaji yang diterima, hak dan kewajiban, tempat pekerjaan itu berada, dan lain-lain.

2.1.4 Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Agustin (2021) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap atau perilaku pegawai terkait dengan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di perusahaan, dan dukungan dan melaksanakan tujuan perusahaan secara sukarela. Komitmen organisasional dapat digambarkan sebagai kekuatan yang memikat individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan tujuan dan sasaran organisasi yang memperkerjakan (Madhuri *et al.*, 2019). Gibson dan Donnelly (2019) menjelaskan terdapat tiga sikap yang menyangkut komitmen organisasi yaitu identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam

tugas-tugas organisasi, serta perasaan loyalitas terhadap organisasi (Priansa, 2019). Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya. Pegawai yang memiliki loyalitas akan menjalankan pekerjaannya dengan baik dan berkeinginan kuat untuk bertahan dalam organisasi (Priansa, 2019).

Handoko (2019) menjelaskan komitmen organisasi adalah tentang rasa keterikatan pegawai dan loyalitas kepada organisasi. Pegawai dikatakan berkomitmen kepada organisasi ketika tujuan mereka sama dengan organisasi, ketika mereka bersedia untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi, dan ketika mereka ingin mempertahankan hubungan mereka dengan organisasi. Komitmen organisasi telah terbukti menjadi kunci dari sikap dan perilaku pegawai, yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan pegawai untuk menerima nilai dan tujuan organisasi (Hasan, 2019). Menurut Tania (2019) komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan pemikiran individu dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya.

Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana psikologis seorang individu terikat pada suatu organisasi diikutinya, loyal, teridentifikasi dan terlibat dalam suatu organisasi tertentu. Selain itu komitmen organisasi dapat dijabarkan menjadi tiga karakteristik individu antara lain yaitu rasa percaya yang kuat serta penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi, mempunyai keinginan untuk memberikan hasil yang terbaik demi kepentingan organisasi, dan berusaha menjaga serta memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi tidak terbentuk begitu saja, pegawai yang memiliki komitmen organisasi terhadap organisasinya melakukan beberapa proses yang halus dilalui.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Selain itu, komitmen pegawai pada organisasi ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut Sopiah & Sangadji, (2018) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi atau perusahaan, yaitu:

- a) Ciri pribadi pekerja, yang termasuk di dalamnya seperti masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap pegawai.
- b) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- c) Pengalaman kerja, di antaranya adalah pengalaman organisasi di masa lalu dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Berdasarkan pendapat Agustini (2021) faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi:

- a) Faktor personal seperti usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, kepribadian, tingkat pendidikan.
- b) Karakteristik pekerjaan yang meliputi lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c) Karakteristik struktur yang meliputi besar kecilnya organisasi, kehadiran serikat pekerja, tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi.
- d) Pengalaman kerja seperti pengalaman yang dimiliki oleh pegawai lama lebih jika dibandingkan dengan pengalaman kerja yang belum lama dan juga mempunyai tingkat komitmen yang berbeda.

Apabila seorang pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak pada tingkat kepuasan pegawai dan menurunnya tingkat absensi. Sebaliknya pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turn over*, tingginya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada perusahaan.

3) Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah & Sangadji (2018) komitmen organisasi sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkaraktirikan hubungan pegawai dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah pegawai akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga indikator yaitu sebagai berikut:

- a) Komitmen Afektif (*Affective commitment*) yaitu terjadi apabila pegawai ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
- b) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*) yaitu muncul apabila pegawai tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena pegawai tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
- c) Komitmen Normatif (*Normative commitment*) yaitu timbul dari nilai-nilai dalam diri pegawai. Pegawai bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Sedangkan menurut Mowday *et al.*, (2018) menyatakan bahwa indikator komitmen organisasional terdiri dari:

- a) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi atau perusahaan, yang mana hal tersebut menyebabkan karyawan

yang berkomitmen tinggi, memiliki sedikit alasan untuk keluar dari organisasi serta tetap berkeinginan bergabung dalam organisasi yang telah dipilihnya pada kurun waktu yang lama.

- b) Keinginan untuk selalu berusaha keras dalam mencapai kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi biasanya ditandai dengan keikutsertaannya dalam memperhatikan nasib organisasi dengan kesediaanya bekerja melebihi yang ditargetkan dengan tujuan agar organisasi tersebut maju dan berkembang.
- c) Persamaan akan nilai-nilai yang ada dalam organisasi, yaitu dilakukan dalam bentuk penerimaan nilai-nilai organisasi atau perusahaan serta diikuti oleh semua pegawai yang terdapat di perusahaan.
- d) Persamaan mengenai tujuan organisasi, hal tersebut diwujudkan dalam bentuk penerimaan tujuan organisasi, yang mana penerimaan ini dasar dari komitmen organisasi. Berdasarkan itu pegawai akan memiliki keterlibatan yang sesuai dengan peran dan tanggung jawab pekerjaan yang diemban masing-masing

2.1.5 Kinerja Pegawai

1) Pengertian Kinerja Pegawai

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Menurut Wirawan (2019:19) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kurniawan (2019) menyatakan kinerja pegawai sebagai prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai per periode dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Thamrin (2019) kinerja didefinisikan sebagai hasil dari upaya seseorang yang dicapai dengan adanya usaha, kemampuan, dan persepsi

tugas. Upaya ini merupakan hasil dari motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik dan mental) yang digunakan seseorang individu dalam memulai tugas. Usaha adalah karakteristik individu dalam melakukan tugas. Upaya biasanya tidak langsung dipengaruhi pada periode jangka pendek.

Menurut Bangun (2019:231), kinerja yaitu hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang di sebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Sutrisno (2019:170) mengemukakan kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Sedangkan menurut Kasmir (2019:182) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode terakhir.

Menurut Alwi (2019:123) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang mana penilaiannya dapat dilakukan berdasarkan pendekatan-pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan sistem dan prestasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moeheriono, 2019:95).

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah penilaian-hasil kerja, serta fungsi-fungsi kerja yang dianut secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikannya. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk

tercapainya tujuan organisasi, sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja.

2) Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Menurut Mahmudi (2019:20) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu pegawai.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada pegawai melalui pemberian insentif, bonus, penghargaan dan lainnya.
- c) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

3) Fungsi Standar Kinerja Pegawai

Menurut Abdullah (2019) standar kinerja beberapa memiliki fungsi antara lain yaitu:

- a) Sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai.

- b) Memotivasi pegawai agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadi standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi pegawai perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.
- c) Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
- d) Memberikan pedoman kepada pegawai berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

4) Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. secara spesifik, tujuan dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2019) adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang pesyaratan kinerja.
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang – kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang seimbannya sekarang.
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e) Memeriksa rencana pelaksana dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu di rubah.

5) Karakteristik Kinerja Pegawai

Karakteristik orang yang memiliki kinerja tinggi yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2019:68) adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
- c) Memiliki tujuan yang realistis.
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

6) Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mathias dan Jackson (2019) indikator kinerja adalah sebagai berikut:

a) Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Menyediakan produk dan layanan yang berkualitas merupakan suatu tuntutan bagi perusahaan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Hasil kerja yang ideal juga menggambarkan kualitas pengelola produk dan layanan dalam organisasi tersebut.

b) Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)

Perusahaan yang dapat memenuhi target yang telah ditetapkan menunjukkan kemampuan perusahaan tersebut dalam mengelola sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuannya.

c) Waktu Kerja (*Time of Work*)

Kemampuan organisasi untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja

merupakan dasar bagi seorang pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau layanan yang menjadi tanggung jawabnya.

d) Kerja Sama dengan Rekan Kerja (*Teamwork*)

Kerja sama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerja sama yang baik akan memberikan kepercayaan (*trust*) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan.

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

a) Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

b) Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

c) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

d) Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku

e) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

f) Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

g) Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

h) Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

i) Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh karakteristik individu, orientasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung. Adapun penelitian yang dilakukan seperti dibawah ini:

- 1) Dianti & Rosaline, (2022) meneliti tentang *The Influence of Individual Characteristics, Work Placement and Work Environment on Employee Performance at CV. Enam Jaya*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 50 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, dimana penelitian sebelumnya

menggunakan 3 variabel yakni *individual characteristics, work placement and work environment*, kemudian perbedaan lainnya terdapat pada lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas karakteristik individu terhadap kinerja pegawai.

- 2) Hikmi *et al.*, (2022) meneliti tentang *The Influence of Individual Characteristics, Competence and Organizational Climate on Employee Performance of the Regional Financial and Asset Management Agency of West Nusa Tenggara Province*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 155 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, dimana penelitian sebelumnya menggunakan 3 variabel yakni *individual characteristics, competence and organizational climate*, kemudian perbedaan lainnya terdapat pada lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas karakteristik individu terhadap kinerja pegawai.
- 3) Lumanauw (2022) meneliti tentang *Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai CV. Bumi Kencana Jaya*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 33 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di CV. Bumi Kencana Jaya. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari

perbedaan jumlah variabel yang digunakan, dimana penelitian sebelumnya menggunakan 2 variabel yakni kompetensi dan karakteristik individu, kemudian perbedaan lainnya terdapat pada lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas karakteristik individu terhadap kinerja.

- 4) Octavia *et al.*, (2023) meneliti tentang *The Influence of Individual Factors and Individual Behavior on Employee Performance at PT. Naga Aries Teknologi*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 45 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, dimana penelitian sebelumnya menggunakan 2 variabel yakni *Individual factors and individual behavior*, kemudian perbedaan lainnya terdapat pada lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas karakteristik individu terhadap kinerja pegawai.
- 5) Pambudi & Utomo, (2023) meneliti tentang *The Effect of Individual Characteristics and Ability, Work Environment and Motivation, and Leadership Style on Employee Performance Construction Projects*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 50 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah

variabel yang digunakan, dimana penelitian sebelumnya menggunakan 5 variabel yakni *individual characteristics, ability, work environment, motivation, and leadership style*, kemudian perbedaan lainnya terdapat pada lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas karakteristik individu terhadap kinerja pegawai.

- 6) Montolalu *et al.*, (2019) meneliti tentang Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 87 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, dimana penelitian sebelumnya menggunakan 3 variabel yakni kepribadian, orientasi kerja dan penempatan pegawai, kemudian perbedaan lainnya terdapat pada lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas orientasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- 7) Yusuf & Arrywibowo, (2018) meneliti tentang *Does job orientation affect the performance of employees: Case study section of techniques distribution local water enterprises (PDAM) Balikpapan City*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 80 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang

dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas orientasi kerja terhadap kinerja pegawai.

- 8) Behaki, (2019) meneliti tentang *Influence of Leadership Style and Orientation of Work on Employee Performance in Government Tanggamus District*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 291 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pemerintah Kabupaten Tanggamus. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, dimana penelitian sebelumnya menggunakan 2 variabel yakni *leadership style and orientation*, kemudian perbedaan lainnya terdapat pada lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas orientasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- 9) Purworusmiardi *et al.*, (2021) meneliti tentang *Employee Orientation, Training, and Development in Improvements of Employee Performance at University in Surabaya*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 84 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, dimana penelitian sebelumnya menggunakan 3 variabel yakni *employee orientation, training, and*

development, kemudian perbedaan lainnya terdapat pada lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas orientasi kerja terhadap kinerja pegawai.

- 10) Nosike, (2022) meneliti tentang *Effect of Employee Orientation on Employee Performance in Commercial Banks in Nigeria*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 128 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, kemudian perbedaan lainnya terdapat pada lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas orientasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- 11) Firdaus & Lusiana, (2022) meneliti tentang *The Influence of Organizational Commitment, Organizational Culture, Leadership Style and Environment on Employee Performance in the Wood Processing Industry*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 65 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, dimana penelitian sebelumnya menggunakan 4 variabel yakni *organizational commitment, organizational culture, leadership style and environment*, kemudian perbedaan lainnya terdapat

pada lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

- 12) Halilintar & Sobirin, (2022) meneliti tentang *The Influence of Training and Organizational Commitment on Employee Performance Through Job Satisfaction (A Case Study at PT. Inti Beton)*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 41 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, dimana penelitian sebelumnya menggunakan 2 variabel yakni *training and organizational commitment*, kemudian perbedaan lainnya terdapat pada lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
- 13) Wua, *et al.*, (2022) meneliti tentang *The Influence of Organizational Culture on The Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 112 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis *Smart PLS 3.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan

persamaannya adalah sama-sama membahas komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

- 14) UmpuSinga, (2022) meneliti tentang Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompensasi sebagai variabel Moderasi. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 130 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
- 15) Surohmat & Istiyani, (2022) meneliti tentang Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Work Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai (Studi UPBU Rahadi Oesman Kabupaten Ketapang Kalimantan Barat). Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 43 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, dimana penelitian sebelumnya menggunakan 2 variabel yakni komitmen organisasi dan *work engagement*, kemudian perbedaan lainnya terdapat pada lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.