

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan usaha dewasa ini telah diwarnai berbagai macam persaingan disegala bidang Dampak yang sangat jelas terlihat adalah adanya persaingan dalam dunia usaha. Persaingan tersebut semakin ketat sehingga membuat perusahaan terus berlomba-lomba melakukan inovasi untuk memenangkan persaingan. Perusahaan akan berusaha untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Semakin cepatnya kemajuan ilmu pengetahuan harus diimbangi dengan sumberdaya manusia yang sempurna. Hal ini tentunya perlu dicermati terutama dalam menghadapi era persaingan global dimana pesaing usaha bukan hanya datang dari industri sejenis, akan tetapi juga dari industri lainnya yang memiliki kemampuan yang sama. Untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan tersebut, maka salah satunya yaitu dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara optimal.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Keunggulan di bidang sumberdaya manusia atau dalam pelayanan merupakan salah satu faktor untuk memenangkan kompetisi di dunia bisnis saat ini. Dalam kegiatan usaha, kinerja pegawai memegang peranan sebagai media untuk melancarkan pelaksanaan kegiatan usaha tersebut. Peranan pegawai yang handal dan professional dalam usaha meningkatkan kinerja sangat dibutuhkan sekali, karena hal itu akan

mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu adalah melalui penilaian kinerja atau manajemen kinerja. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Kinerja karyawan yang baik tidak lepas dari implementasi tingginya komitmen kerja karyawan terhadap organisasi. Menurut (Robbins, 2013), Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasi cenderung menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas - tugas serta loyal terhadap perusahaan. Sejauh mana dedikasi dan loyalitas seseorang untuk organisasi yang mempekerjakan mereka dan keinginan untuk terus mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tanpa memiliki keinginan untuk mengejar pekerjaan lain di organisasi lain.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain komitmen organisasi adalah budaya organisasi. Menurut Robbins (2006), Budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan

tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Penerapan budaya organisasi yang baik akan memperlancar kinerja karyawan. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan, dan membangun kekuatan organisasi. Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat penting, karena merupakan kebiasaan - kebiasaan yang ada dalam organisasi. Pada hakikatnya semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan.

PT. Adidaya Madani adalah perusahaan pelaku bisnis *outsourcing* yang bergerak dalam bidang penyaluran *security* berdiri sejak tahun 2005 yang beralamat di Jalan Diponegoro No. 177 Denpasar Barat. Ruang Lingkup pekerjaan PT. Adidaya Madani meliputi *security* toko pakaian, *security* resort, *security* distributor dan perdagangan umum hingga *security* lapangan golf. Sebagai perusahaan penyedia jasa *outsourcing* khususnya *security*, hasil kinerja dapat dilihat dari lingkungan kerja yang aman, nyaman dan hangat yang berimbas pada kepuasan pemakai jasa *outsourcing*. PT. Adidaya Madani saat ini menangani proyek beberapa tempat di Denpasar dan Badung antara lain:

**Tabel 1.1**  
**Data Penempatan Karyawan Tahun 2020**

No	Tempat	Karyawan
1	PT Volcom Indonesia	12 Orang
2	PT Dineta Jaya	9 Orang
3	Amadea Resort&villas	8 Orang
4	New Kuta Golf	12 Orang
Total		41 Orang

Sumber : PT. Adidaya Madani

Dari data tersebut PT. Adidaya Madani mempunyai proyek di empat tempat dengan jumlah karyawan operasional sebanyak 41 orang. Dapat dilihat pada tabel bahwa penempatan *security* di PT. Volcom Indonesia dan New Kuta Golf merupakan penempatan yang paling banyak dikarenakan luasan wilayah kerjanya yang cukup besar. Dengan adanya pengelompokan dalam penempatan karyawan tersebut berguna untuk mempermudah mengontrol dan melakukan penilaian kinerja. Tercapainya tujuan perusahaan juga dipengaruhi dari karyawan- karyawan yang mempunyai kinerja bagus. PT. Adidaya Madani selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan maupun kinerja karyawan yang dimiliki dengan harapan tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu karyawan yang mempunyai kinerja bagus akan memberikan pengaruh positif di dalam maupun di luar di bagi perusahaan. Pengaruh - pengaruh tersebut dapat membuat perusahaan mendapatkan nilai yang lebih dimata konsumen atau pihak yang memiliki kepentingan.

PT. Adidaya Madani yang bergerak sebagai penyedia jasa *outsourcing*, sebelum melakukan penempatan SDM di lapangan, pihak perusahaan akan melakukan pelatihan pra tugas, pendampingan, dan penilaian kinerja. Dengan harapan, pekerjaan *security* yang dilakukan oleh karyawan dikerjakan secara profesional dan maksimal dengan sistem, prosedur, dan program kerja yang telah dibuat oleh manajemen PT. Adidaya Madani. Meskipun telah dilakukan pelatihan maupun pendampingan, pekerjaan yang terjadi di lapangan masih belum maksimal. Berikut adalah data kinerja karyawan *outsourcing* PT. Adidaya Madani pada tahun 2020 dapat dilihat pada tabel 1.2

**Tabel 1.2**  
**Data Kinerja Karyawan PT. Adidaya Madani tahun 2020**

Proyek	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	Rata-Rata
PT Volcom Indonesia	6.80	6.80	7.00	6.50	7.00	7.00	6.90	6.80	6.63	6.60	6.80	6.90	6.83
PT Dineta Jaya	6.50	6.70	6.40	6.52	6.40	6.58	6.50	7.00	6.70	6.60	6.70	6.50	6.62
Amadea Resort & Villas	6.80	6.70	6.70	6.90	6.80	7.00	6.50	6.70	7.00	6.90	6.60	6.80	6.79
New Kuta Golf	6.70	6.90	6.80	6.50	7.00	6.65	7.00	6.90	6.80	6.70	6.80	6.90	6.84

Sumber: PT. Adidaya Madani

Dari tabel tersebut dapat diketahui nilai kinerja karyawan PT. Adidaya Madani, bahwa kualitas kinerja karyawan pada tahun 2020 masih terhitung rendah, karena dengan skala 1 sampai 10 hanya mendapatkan nilai rata-rata di bawah angka 7. Kemudian dalam hal kuantitas kerja karyawan, tidak semua karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga menyebabkan pekerjaan yang harusnya dapat dikerjakan dengan baik menjadi terabaikan. Seperti ketika karyawan melihat keadaan kantor yang kurang kondusif karena ramai tapi tidak segera ditangani dan membantu karyawan lain, hal ini membuat target pekerjaan menjaga kenyamanan lingkungan kerja tidak tercapai secara maksimal. Dalam hal sikap, karyawan PT. Adidaya Madani dituntut bekerja sesuai dengan peraturan di kantor dengan bersikap sopan santun terhadap atasan maupun orang lain. Namun dalam kenyataannya ada beberapa karyawan yang tidak bersikap baik seperti tidak sopan terhadap pengunjung saat bekerja. Kerjasama yang terjadi antar karyawan PT. Adidaya Madani masih kurang baik, tidak semua

karyawan mengenal dekat satu sama lain sehingga terjadi kerjasama yang tidak maksimal, yang menyebabkan adanya jarak antar karyawan yang bisa menyebabkan kesalahan dalam komunikasi, sehingga kinerja karyawan dapat terganggu. Penilaian kinerja karyawan PT. Adidaya Madani dilakukan oleh dua pihak, yaitu *Supervisor* dari pihak perusahaan penyedia dan pengguna jasa *security*. Hasil penilaian masih belum maksimal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat masalah yang menyebabkan kinerja karyawan kurang maksimal.

Banyak faktor yang bisa menjadi pemicu dari menurunnya kinerja karyawan. Pentingnya Komitmen organisasi dan budaya organisasi yang baik dapat menjadi penyemangat karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing pada perusahaan Penyedia Jasa Outsourcing PT. Adidaya Madani Denpasar”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Penyedia Jasa *Outsourcing* PT. Adidaya Madani Denpasar?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Penyedia Jasa *Outsourcing* PT. Adidaya Madani Denpasar?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah diungkapkan, maka tujuan penelitian adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Penyedia Jasa *Outsourcing* PT. Adidaya Madani Denpasar
- 2) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Penyedia Jasa *Outsourcing* PT. Adidaya Madani Denpasar

### 1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan akan memperluas wawasan dan menambah pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja serta sebagai pijakan dan bahan referensi dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya bagi penelitian selanjutnya.

- 2) Manfaat Praktis

- a. Bagi Mahasiswa

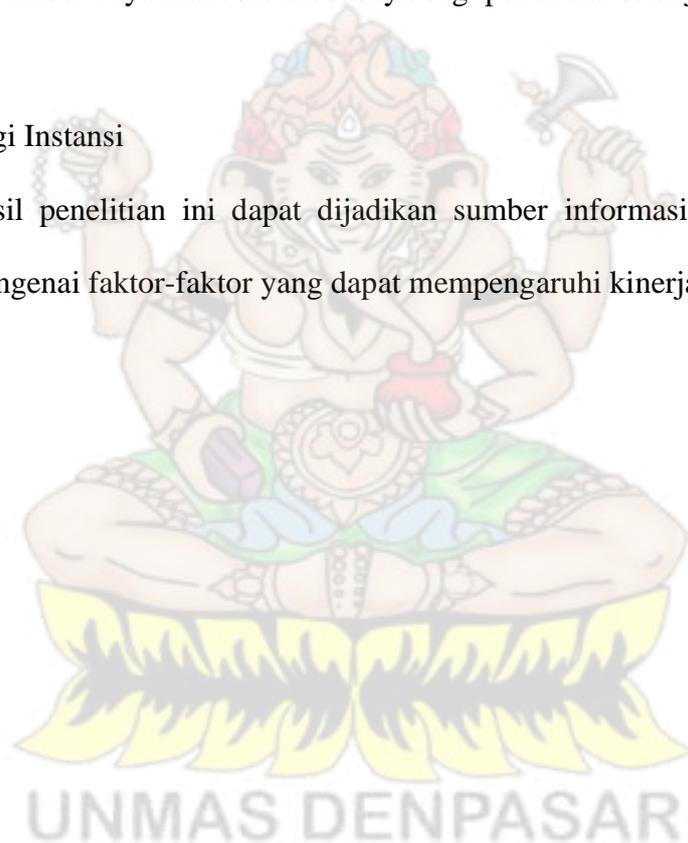
Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mahasiswa mengenai pengaruh variabel pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja.

b. Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dan sebagai bahan referensi dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya bagi penelitian selanjutnya.

3. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sumber informasi bagi perusahaan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.



## BAB II

### TINJUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*.

*Goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang mempengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Arsanti, 2009). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai, sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkeaktifan dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara mencapai tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi

sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017: 11).

*Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, goal menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai apabila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* dari pada *easy goal*.

Mengacu pada Locke's model (Arsanti, 2009), *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai 4 (empat) mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Komitmen harus ada dalam *goal setting*. Komitmen terhadap goal nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada *performance*. Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance*

dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi bila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance*. Ginting dan Ariani dalam Matana (2017:11) menyatakan bahwa *goal commitment* berdampak pada proses *goal setting* yang akan berkurang bila ada *goal conflict*. *Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior*, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*.

### 2.1.2 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi secara umum merupakan suatu ketentuan yang disetujui bersama dari semua personil dalam suatu organisasi mengenai pedoman, pelaksanaan serta tujuan yang ingin dicapai bersama dimasa yang akan datang. Definisi dari komitmen organisasi sangat banyak dan masing-masing pendapat berbeda sesuai dengan ahli yang menyatakan pendapat tersebut. Salah satu definisi komitmen organisasi dijelaskan oleh Robbins (2013), Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu. Sedangkan Becker dalam Mutiara (2009:135) juga menyatakan bahwa, “komitmen organisasi adalah kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja).” Menurut Mathis dalam Sopiah (2008:155), ”Komitmen organisasi adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli

diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu, proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang dalam organisasi perusahaan seringkali menjadi isu yang penting. Begitu pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan / posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang sangat kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan efektif dan efisien.

Komitmen organisasi yang telah diterapkan dan menjadi pedoman bagi pegawai untuk terus meningkatkan loyalitas kerjanya sangat dipengaruhi berbagai faktor dalam pencapaiannya. Hal ini ditegaskan oleh Steers dalam Sopiah (2008:156) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1) Kepercayaan

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaannya. Dalam kerangka komitmen, kepercayaan pegawai pada organisasi menyebabkan antara lain pegawai merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan.

## 2) Kemauan

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

## 3) Kesetiaan

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

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut McShane dan Von Glinow (dalam Wibowo, 2017), yaitu :

### 1) *Shared values* (nilai bersama)

Karyawan yakin nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Pengalaman karyawan lebih nyaman dan mereka sepakat dengan nilai-nilai yang mendasari keputusan korporasi.

### 2) *Justice and support* (keadilan dan dukungan)

Tingkat loyalitas tinggi dari karyawan akan didapat oleh organisasi jika organisasi mendukung kesejahteraan karyawannya.

3) *Trust* (kepercayaan)

Karyawan merasa berkewajiban bekerja untuk organisasi apabila mereka mempercayai atasan mereka.

4) *Employee involvement* (pelibatan pekerja)

Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi apabila berpartisipasi dalam keputusan yang mengarahkan pada masa depan organisasi.

5) *Organizational comprehension* (pemahaman organisasional)

Pemahaman organisasional memperlihatkan seberapa baik pekerja memahami organisasi tersebut.

### 2.1.3 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Meyer, Allen, dan Smith (1998) dalam Sopiah, (2008:157) mengemukakan tiga indikator komitmen organisasi, yaitu:

1) *Affective commitment*

Terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional

2) *Continuance commitment*

Muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain, atau karena tidak menemukan pekerjaan lain

### 3) *Normative commitment*

Timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

#### **2.1.4 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai serta norma organisasi yang memiliki perilaku sesuai dengan budaya yang ada sehingga dapat diterima oleh lingkungan organisasi dan dipandang sebagai sebuah sistem. Menurut Robbins (2006), Budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Rivai (2006) budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari perilaku, asumsi, mitos, cerita, metafora, dan ide lain untuk menentukan arti bekerja dalam suatu organisasi (Luthans, 2006). Dari beberapa pengertian budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem nilai yang dianut oleh anggota dari organisasi dan kemudian akan mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku para anggota organisasi.

Berikut akan dijelaskan ini empat tipe budaya organisasi menurut Robert E. Quinn and Kim S. Cameron (2011).

1) Budaya Klan (*Clan Culture*)

Tipe budaya klan ini mirip dengan organisasi tipe keluarga yang berusaha untuk mencapai mufakat dan komitmen melalui keterlibatan dan komunikasi antar anggota serta menghargai kerjasama, partisipasi dan konsensus. Sukses dalam konteks budaya klan ini adalah memenuhi kebutuhan pelanggan dan kepedulian terhadap masyarakat.

2) Budaya Adhokrasi (*Adhocracy Culture*)

Budaya adhokrasi ini mendorong organisasi atau perusahaan untuk berkembang dengan menciptakan produk-produk dan layanan yang inovatif dan cepat menanggapi perubahan pasar. Sukses dalam konteks budaya adhokrasi ini adalah memiliki produk dan layanan baru serta menjadi pelopor sesuatu yang baru.

3) Budaya Pasar (*Market Culture*)

Organisasi tipe budaya pasar ini berpusat pada lingkungan eksternal yaitu pelanggannya. Mereka lebih mendahulukan kepentingan pelanggan atau pangsa pasar dan laba perusahaan dibandingkan dengan kepuasan karyawannya maupun pengembangan sumber daya manusianya. Tujuan bersama pada organisasi yang budaya pasar ini adalah meraih keuntungan terbesar, mendapatkan pangsa pasar terbesar dan mengalahkan pesaingnya.

4) Budaya Hirarki (*Hierarchy culture*)

Budaya hirarki ini dilandasi oleh struktur dan kendali. Lingkungan kerja bersifat formal dan pengendalian yang ketat. Nilai dari budaya hirarki ini adalah konsistensi dan keseragaman. Sukses dalam konteks organisasi yang mengadopsi budaya hirarki ini adalah perencanaan (*planning*) yang

andal, kualitas produk dan layanan yang tinggi, pengiriman yang tepat waktu dan biaya operasional yang rendah.

### 2.1.5 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2008) terdapat tujuh indikator yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko  
Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke hal yang rinci  
Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil  
Sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
- 4) Orientasi orang  
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim  
Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu.
- 6) Keagresifan  
Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.

## 7) Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

### **2.1.6 Kinerja Karyawan**

Dalam melaksanakan kerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target / sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Menurut Mangkunegara, (2015) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2010) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang di dasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Sedangkan menurut Edison (2016), Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah di tetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang di capai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat dijelaskan kinerja adalah hasil kerja individu atau tim dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

Kinerja yang dicapai pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi pemicu apakah kinerja

pegawai tinggi atau rendah. Mangkunegara (2010 : 67) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mengerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

William Stern dalam Mangkunegara (2010 : 16) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam

melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi

## 2) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

### 2.1.7 Indikator Kinerja

Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan:

#### 1) Kualitas kerja

Kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

#### 2) Kuantitas kerja

Volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.

4) Inisiatif

Menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapi.

5) Kerja sama

Merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai salah satu bahan acuan dan pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah mengenai kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, komunikasi dan beberapa lainnya yang masih memiliki kaitan variabel dalam penelitian ini. Sebagai acuannya, digunakan beberapa penelitian sebelumnya yaitu sebagai berikut:

- 1) Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, Muhammad Fahmi (2018), judul penelitian: Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian (Persero) Kanwil I - Medan. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara

budaya organisai dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan yang sekarang yaitu, penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumennya. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dimana penelitian sekarang menggunakan PT. Adidaya Madani sebagai lokasinya.

- 2) Murni Rahmawati, Kristin Juwita (2019), judul penelitian: Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Implementasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Lantabur. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan implementasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan yang sekarang yaitu, penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumennya. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dimana penelitian sekarang menggunakan PT. Adidaya Madani sebagai lokasinya.
- 3) Yulvi Novitasari, Harif Amali Rivai (2020), judul penelitian: Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XXX Padang. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dan Variabel motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan yang sekarang yaitu, penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumennya. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian

dimana penelitian sekarang menggunakan PT. Adidaya Madani sebagai lokasinya.

- 4) Wagiman S. dan Himawan Arif Sutanto (2018), judul penelitian: Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Semarang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan yang sekarang yaitu, penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumennya. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dimana penelitian sekarang menggunakan PT. Adidaya Madani sebagai lokasinya.
- 5) Kadek Ardiayasa (2020), judul penelitian: Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Duta Intika Kawasaki Gianyar. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi, budaya organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan yang sekarang yaitu, penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumennya. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dimana penelitian sekarang menggunakan PT. Adidaya Madani sebagai lokasinya.
- 6) Francisco Fernandes, Anak Agung Dwi Widnyani, Ni Made Satya Utami (2020), judul penelitian: Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen

Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pengatur Distribusi (UP2D) Bali. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan yang sekarang yaitu, penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumennya. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dimana penelitian sekarang menggunakan PT. Adidaya Madani sebagai lokasinya.

7) Ni Putu Risma Sulistiyarini (2020), judul penelitian: Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Energi Sumber Daya Mineral Provinsi Bali. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan yang sekarang yaitu, penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumennya. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dimana penelitian sekarang menggunakan PT. Adidaya Madani sebagai lokasinya.

8) Riris Anggun Cahyani, Ocky Sundari, Johnson Dongoran (2020), judul penelitian: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum PDAM Kota Salatiga). Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap

kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan yang sekarang yaitu, penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumennya. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dimana penelitian sekarang menggunakan PT. Adidaya Madani sebagai lokasinya.

- 9) Abdul Kholik Amirulloh Zein, Hady Siti Hadijah (2018), judul penelitian: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SMK Pasundan 1 Cimahi. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja. Persamaan penelitian terdahulu dengan yang sekarang yaitu, penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumennya. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dimana penelitian sekarang menggunakan PT. Adidaya Madani sebagai lokasinya.
- 10) I Putu Agus Arya Putra (2020), judul penelitian: Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Pusaka Denpasar. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan yang sekarang yaitu, penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumennya. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dimana penelitian sekarang menggunakan PT. Adidaya Madani sebagai lokasinya.