

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era sekarang berkembang dengan pesat yang membentuk perusahaan-perusahaan untuk bersaing. Persaingan antar perusahaan di era ini semakin tajam sehingga agar dapat bertahan, sumber daya manusia dituntut untuk terus berkembang sehingga memaksimalkan kinerja dari karyawan, keberhasilan perusahaan dapat didukung dengan kinerja karyawannya. Sumber daya manusia adalah suatu bagian penting dari setiap organisasi, oleh karena itu sumber daya manusia pada setiap perusahaan harus di perhatikan agar sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan selalu senantiasa terjaga, baik kesehatan, kompensasi ataupun kinerja sumber daya yang ada dalam perusahaan tersebut.

Menurut pendapat Darwito dalam Cantika (2020) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penentu yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses perkembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting. Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Pernyataan tersebut juga dipertegas oleh pendapat Martoyo dalam Cantika (2020) yang menyatakan bahwa tujuan organisasional Manajemen Sumber Daya Manusia atau “ *Human Resource Management* “ pada dasarnya adalah untuk tercapainya efektivitas maksimal dari suatu organisasi, dengan menggerakkan dan mengefektifkan sumber daya manusia di masing – masing organisasi. Oleh karna itu mutlak bagi setiap manajer dalam suatu organisasi menggerakkan, motivasi, mengarahkan dan mengefektifkan secara tepat, baik dan benar anak buahnya dalam mencapai sasaran tugas pokoknya masing – masing. Sehingga dengan demikian pengetahuan manajemen sumber daya manusia sangat mutlak dihayati dan dilaksanakan oleh setiap manajer di semua bidang dalam organisasi.

Kinerja menurut Mangkunegara (2012:63) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, budaya organisasi , kompensasi, kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja dan komitmen. Dimana motivasi, budaya organisasi , kompensasi, kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja dan komitmen dapat mempengaruhi perilaku-perilaku karyawan dalam suatu organisasi. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja

individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja yang kemudian pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan. Tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja. Dengan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Setiap organisasi untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan baik diperlukan usaha untuk menitikberatkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Karyawan atau pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan bahwa apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kemampuan karyawan tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja adalah sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan

organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektifitas kerja lainnya (Hamidiyah, Haryono, dan Fathoni, 2016:5).

Definisi kinerja menurut Kasmir (2016:182) adalah hasil kerja dan perilaku yang telah tercapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja seseorang karyawan menjadi penting bagi suatu perusahaan, karena kinerja setiap karyawan merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi perusahaan. Persoalan sekarang apakah kinerja karyawan yang disumbangkan tersebut sudah sesuai, di atas, atau dibawah standar yang ditetapkan perusahaan untuk mengetahui kondisi kinerja karyawan tersebut maka penting untuk diketahui faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhinya.

Dari data yang tersedia nampak bahwa kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan visi dan misi, tujuan, sasaran organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi akan mempengaruhi sepaak terjang dari kinerja Koperasi Unit Desa Pedungan. Fenomena kinerja yang terjadi pada perusahaan salah satunya rendahnya kinerja karyawan yang berdampak kurang baik bagi perkembangan perusahaan.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Rekap Kinerja Karyawan**  
**Koperasi Unit Desa Pedungan**

| No    | Hasil Pencapaian Kerja                    | Skor |      |      |
|-------|-------------------------------------------|------|------|------|
|       |                                           | 2018 | 2019 | 2020 |
| 1     | Penambahan Modal<br>(Pendapatan Koperasi) | 84%  | 80%  | 68%  |
| 2     | Penanganan Kredit Macet                   | 75%  | 68%  | 55%  |
| 3     | Pertumbuhan Anggota                       | 86%  | 73%  | 54%  |
| Total |                                           | 83%  | 76%  | 62%  |

Sumber : Koperasi Unit Desa Pedungan (2021)

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat dari indikator pencapaian kinerja menurun dari tahun 2018 dengan total 83% menjadi 76% di tahun 2019 dan turun pada angka 62% di tahun 2020. Penurunan pencapaian kinerja ini diakibatkan penambahan modal yang menurun disebabkan karena kurangnya pemasukan yang diperoleh akibat penanganan kredit macet yang juga menurun, hal ini juga disebabkan oleh pertumbuhan anggota yang menurun yang dimana penghasilan koperasi sebagian besar diperoleh oleh adanya anggota.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti misalnya budaya organisasi. Baik buruknya sikap seorang karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi karena nilai dan norma yang terkandung di dalamnya dapat digunakan untuk mengarahkan perilaku karyawan. Budaya perusahaan merupakan ciri khas dari setiap perusahaan

yang mencakup nilai-nilai kepercayaan yang dijadikan acuan untuk menyikapi situasi yang terjadi dalam perusahaan.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai,kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi (Amrullah & Riani,2018). Adanya suatu budaya organisasi akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa saja yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai – nilai yang ada di dalam perusahaan dan menjunjung tinggi nilai – nilai tersebut sebagai pedoman bagi para karyawan untuk selalu berperilaku dan bersikap baik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya (Riani,2011:109). Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja ke arah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan.

Wood dan Chapman (Taroreh,2018:22) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pemahaman mengenai nilai-nilai dan kepercayaan yang dikembangkan dalam organisasi atau sub unit yang mengarahkan perilaku dari anggota organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi dalam memahami,memikirkan dan merasakan terhadap masalah yang terjadi dalam organisasi.

Koperasi Unit Desa Pedungan menanamkan budaya rasa kegotong royongan dan kekeluargaan kepada para anggotanya. Dari hasil tanya jawab dengan pimpinan Koperasi Unit Desa Pedungan mengenai faktor yang menyebabkan karyawan tidak masuk kerja, pimpinan Koperasi Unit Desa Pedungan mengatakan masih ada yang tidak masuk kerja karena alasan pribadi. Dari hasil tanya jawab tersebut terlihat budaya yang diterapkan masih memiliki kelemahan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Girsang (2019) menemukan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Cantika (2020) dan Suyoga (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, kinerja dapat dikatakan baik apabila karyawan mempunyai komitmen. Menurut Luthans (2014:224) komitmen organisasi adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi. Komitmen merupakan dedikasi seseorang terhadap pekerjaannya dan dia memandangnya sebagai kebutuhan. Komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan organisasinya (Fauzi, Warsa dan Haryono, 2016:3). Karyawan dengan komitmen yang tinggi diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang

optimal (Laura dan Susanto,2016:63). Berikut ini akan diuraikan tingkat absensi yang merupakan usaha karyawan untuk menjalankan kegiatan kerjanya secara sungguh-sungguh.

**Tabel 1.2**  
**Tingkat Absensi Karyawan Pada Koperasi Unit Desa Tahun 2020**

| No  | Bulan     | Jumlah Tenaga Kerja (orang) | Jumlah Hari Kerja (hari) | Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari) | Jumlah Absensi (hari) | Jumlah Hari Kerja Senyatanya (hari) | Absensi (%) |
|-----|-----------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------|
| (1) | (2)       | (3)                         | (4)                      | (5=3x4)                             | (6)                   | (7=5-6)                             | (8=6:7)     |
| 1   | Januari   | 32                          | 26                       | 832                                 | 11                    | 821                                 | 1,33        |
| 2   | Februari  | 32                          | 24                       | 768                                 | 6                     | 762                                 | 0,78        |
| 3   | Maret     | 32                          | 26                       | 832                                 | 2                     | 830                                 | 0,24        |
| 4   | April     | 32                          | 25                       | 800                                 | 7                     | 793                                 | 0,88        |
| 5   | Mei       | 32                          | 26                       | 832                                 | 7                     | 825                                 | 0,84        |
| 6   | Juni      | 32                          | 25                       | 800                                 | 5                     | 795                                 | 0,62        |
| 7   | Juli      | 32                          | 26                       | 832                                 | 7                     | 825                                 | 0,84        |
| 8   | Agustus   | 32                          | 26                       | 832                                 | 4                     | 828                                 | 0,48        |
| 9   | September | 32                          | 25                       | 800                                 | 8                     | 792                                 | 1,01        |
| 10  | Oktober   | 32                          | 26                       | 832                                 | 10                    | 822                                 | 1,21        |
| 11  | November  | 32                          | 25                       | 800                                 | 8                     | 792                                 | 1,01        |
| 12  | Desember  | 32                          | 26                       | 832                                 | 4                     | 828                                 | 0,48        |
|     | Jumlah    | 384                         | 306                      | 9.792                               | 79                    | 9.713                               | 9,72        |
|     | Rata-rata |                             | 25,5                     | 816                                 | 6.58                  | 809                                 | 0,81        |

Sumber : Koperasi Unit Desa Pedungan

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa tingkat absensi karyawan pada Koperasi Unit Desa tahun 2020 mengalami fluktuasi. Pada bulan Januari dan Oktober tingkat absensi karyawan berada pada posisi tertinggi yaitu sejumlah 1,33% sedangkan tingkat absensi terendah terjadi pada bulan Maret yaitu sejumlah 0,24%, Berdasarkan data rata-rata tingkat absensi karyawan pada tahun 2020 yaitu sebesar 0,81%. Naik turunnya absensi mencerminkan karyawan masih memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi yang akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi

yang mengakibatkan perusahaan tidak mampu memaksimalkan kinerja organisasinya.

Budaya yang kuat dalam organisasi akan mengarah pada peningkatan komitmen. Penelitian Afni, dkk (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Syarifuddin, dkk (2019) juga menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penurunan kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang buruk sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berkomitmen terhadap pekerjaan dan terhadap organisasinya. Penelitian oleh Suryani, dkk (2016) dan Jannah (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sebagai variabel intervening. Berbanding terbalik dengan penelitian dari Gusty & Andri (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif sebagai variabel intervening.

Didukung oleh data dan hasil kajian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Koperasi Unit Desa Pedungan”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari hasil penjabaran fenomena yang terkait di atas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Koperasi Unit Desa Pedungan ?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Pedungan ?
- 3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Koperasi Unit Desa Pedungan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Dari hasil perumusan masalah sebelumnya maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan pada Koperasi Unit Desa Pedungan.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Pedungan.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Koperasi Unit Desa Pedungan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1) Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan untuk menambah wawasan ilmu dan menerapkan teori-teori di bidang manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengembangan dan kinerja karyawan.

### 2) Manfaat Praktis

- a. Bagi Koperasi Unit Desa Pedungan

Dengan adanya penelitian ini menjadi dasar dan bahan masukan bagi manajemen koperasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

- b. Bagi Penulis

Dengan penelitian ini penulis dapat menambah wawasan ilmu dan menerapkan teori-teori dibidang manajemen sumber daya manusia yang diperoleh selama kuliah dan dapat dipraktekkan di dunia kerja.

- c. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi,penambah wawasan dan pengetahuan dari pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

*Goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak tahun 1968 telah 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. Terdapat keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang. *Goal setting* memiliki gagasan bahwa kebanyakan perilaku manusia merupakan hasil tujuan yang secara sadar di pilih oleh seseorang (Mitchell & Daniel dalam Aulia, 2020) Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang mempengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. Locke ( Aulia,2020) mengemukakan bahwa niat untuk mencapai tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama. Artinya,tujuan memberi tahu seorang karyawan apa yang harus dilakukan dan berapa banyak usaha yang harus dikeluarkan. Teori penetapan tujuan mengisyaratkan bahwa individu berkomitmen pada tujuan tersebut. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan,semakin tinggi tingkat prestasi yang dihasilkan.

Komitmen harus ada dalam *goal setting*. Komitmen terhadap tujuan nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada kinerja. Bila

tujuan individu tinggi, maka komitmen yang tinggi akan membawa pada kinerja yang dihasilkan tinggi dibandingkan ketika komitmen yang dimiliki rendah. Tetapi, bila tujuan individu rendah, komitmen yang tinggi akan membatasi kinerja. Ginting dan Ariani dalam Matana (2017:11) menyatakan bahwa komitmen pada tujuan berdampak pada proses penetapan tujuan yang akan berkurang bila ada konflik pada tujuan. *Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior*, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*.

## **2.1.2 Kinerja Karyawan**

### **1) Definisi Kinerja Karyawan**

Definisi kinerja menurut Kasmir (2016:182) adalah hasil kerja dan perilaku yang telah tercapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan tergantung pada kemauan dan juga keterbukaan karyawan itu sendiri untuk melakukan pekerjaan mereka (Hanafi, 2017:79).

Menurut Fauzi (2014:175) kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Nurchayani dan Adnyani, 2016:503).

Berdasarkan pengertian di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas dengan kemampuan serta keinginan untuk berprestasi.

## 2 ) Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja dalam organisasi menurut Kasmir (2016:65-71 ) yaitu :

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau keahlian yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya.

3. Rancangan Pekerjaan

Dengan memiliki rancangan pekerjaan akan memudahkan dalam memudahkan dalam mencapai tujuan.

4. Kepribadian

Kepribadian seseorang yang dimiliki seseorang menentukan seseorang dalam hasil pekerjaan yang dilakukan.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat maka karyawan akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

## 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab.

## 7. Gaya Kepemimpinan

Gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

## 8. Budaya Organisasi

Norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum.

## 9. Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan.

## 10. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

## 11. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.

## 12. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

### 13. Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerja secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja tepat waktu.

## 2) Indikator Kinerja Karyawan

Indikator ialah salah satu elemen atau alat ukur untuk memperoleh nilai variabel penelitian sesuai variabel yang ditentukan. Adapun Indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:67) adalah :

### 1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan, adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

### 2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai tujuan perusahaan.

### 3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan yang digunakan perilaku kerjanya setiap hari.

#### 4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan.

#### 5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota orgaisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan atau menunjukan tanggung jawab dakam pekerjaan yang sudah kewajiban.

### 2.1.3 Budaya Organisasi

#### 1) Definisi Budaya Organisasi

Menurut Ernawan (2018:74) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh organisasi. Wood dan Chapman (Taroreh,2018:22) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pemahaman mengenai nilai-nilai dan kepercayaan yang dikembangkan dalam organisasi atau sub unit yang mengarahkan perilaku dari anggota organisasi.

Budaya organisasi menurut Laura dan Susanto (2016:64),merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi,dan merupakan suatu system makna bersama. Budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota

organisasi sehingga sistem nilai tersebut mampu membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya (Busro,2018:5).

Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi pedoman untuk bertindak dan mengarahkan perilaku organisasi serta menjadi ciri khas organisasi dengan organisasi lain.

## **2) Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins & Judge (2015:355) menyatakan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

### **1. Inovasi dan pengambilan resiko**

Yaitu tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan berani dalam mengambil risiko.

### **2. Memperhatikan detail**

Yaitu sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang terperinci atau detail.

### **3. Orientasi pada hasil**

Yaitu sejauh mana manajemen dapat fokus pada hasil. Bukan pada teknik atau pencapaian pada prosesnya.

### **4. Orientasi pada orang**

Yaitu sejauh mana pengambilan keputusan manajemen dengan memperhitungkan atau mempertimbangkan efek hasil terhadap orang-orang yang ada didalam organisasi tersebut.

5. Orientasi pada tim

Yaitu kegiatan kerja organisasi yang dilaksanakan dalam bentuk tim atau kelompok kerja terorganisir dari individu-individu.

6. Keagresifan

Yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai-santai.

7. Stabilitas

Yaitu kegiatan organisasi yang menekankan pada mempertahankan status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

### **3) Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Ernawan (2018: 81) budaya organisasi memiliki indikator sebagai berikut :

1. Filosofi

Berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi, menyangkut cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan.

2. Norma-norma

Berupa aturan-aturan tidak tertulis yang menentukan bagaimana cara bekerja.

3. Nilai-nilai yang dominan

Mengandung konsepsi yang jelas atau keyakinan tentang hal-hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi, seperti konsepsi nilai tentang kualitas, efisiensi tinggi, absensi rendah, dan sebagainya.

4. Peraturan-peraturan perilaku

Dapat dijadikan pedoman dalam hubungan antara anggota organisasi, komunikasi, terminologi, dan upacara-upacara.

5. Aturan-aturan

Berupa petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.

6. Iklim organisasi

Menggambarkan lingkungan fisik organisasi, perilaku hubungan antar anggota, juga hubungan organisasi dengan pihak-pihak luar organisasi.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

##### **1) Definisi Komitmen Organisasi**

Menurut Luthans (2014:224) komitmen organisasi adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen komitmen organisasi adalah karyawan yang mempunyai keinginan kuat untuk bekerja dan berusaha bagi kepentingan organisasi. Mubarak dan Darmanto (2016: 4) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Dewi (2019: 291) Komitmen organisasional merupakan sikap penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga dengan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa terikat dan berkeinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta mengabdikan diri untuk kepentingan dan tujuan organisasi.

## **2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Utaminingsih (2014: 162) mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian,.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

## **3) Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Zelvia (2015:39) mengemukakan bahwa komitmen organisasi dapat diukur dengan tiga indikator, yaitu :

1. Komitmen Afektif ( *Affective Commitment* )

Komitmen afektif merupakan perasaan emosional karyawan untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Komitmen afektif ini dimiliki karyawan karena mereka berkerja sungguh-sungguh dengan rasa memiliki terhadap perusahaan.

2. Komitmen Berkelanjutan ( *Continouance Commitment* )

Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen yang mengacu pada nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan meninggalkan organisasi tersebut. Seseorang dengan komitmen ini mungkin akan berkomitmen dengan organisasi apabila diberi upah yang cukup tinggi.

3. Komitmen Normatif ( *Normative Commitment* )

Komitmen normative merupakan perasaan berkewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan moral atau etis. Komitmen ini menyebabkan karyawan akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa harus melakukannya.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

- 1) Suryani,Budiono (2016) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Kerta Rajasa Raya. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh dengan pendekatan SEM dengan menggunakan *software PLS*. Penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebanyak 32 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya

organisasi terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening terbukti tidak berpengaruh positif dan signifikan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian penulis adalah menggunakan variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening dan menggunakan pendekatan SEM dengan menggunakan *software PLS* sebagai teknik analisis. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini yaitu penelitian penulis dilakukan di Koperasi Unit Desa Pedungan.

- 2) Asiawati (2019) penelitian yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. BPR Picu Manunggal Sejahtera. Populasi penelitian ini berjumlah 32 orang karyawan dan semuanya dijadikan sampel. Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Hasil analisis menunjukkan (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (2) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (4) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Persamaan pada

penelitian ini adalah menggunakan variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening dan penelitian ini menggunakan teknik analisis metode *Partial Least Square ( PLS )*. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini yaitu penelitian penulis dilakukan di Koperasi Unit Desa Pedungan.

- 3) Abiddiaz, Hamid, dkk (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan pada Pabrik Gula Kremboong. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 103 responden. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap positif dan signifikan kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini adalah menggunakan variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan variabel komitmen organisasi. Perbedaan pada penelitian dengan penelitian penulis adalah jumlah responden yang berjumlah 103 responden dan variabel komitmen organisasi tidak sebagai variabel intervening.
- 4) Usmany, Hamid, Utami (2016) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan pada Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun

Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentim II, Ponorogo. Sampel pada penelitian ini berjumlah 43 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan, pertama terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Kedua, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Ketiga, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini adalah menggunakan variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) dan variabel komitmen organisasi tidak sebagai variabel intervening.

- 5) Gusty & Andri (2018) yang melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Metode dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan menggunakan SmartPls 3, dimana sampel yang digunakan yaitu karyawan yang berjumlah 57 orang, yang dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* serta teknik pengumpulan data melalui kuisioner. Hasil

analisis menggunakan analisis linier berganda maka dilihat dari *original sample estimate* budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi berpengaruh positif. Persamaan pada penelitian ini adalah menggunakan variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Perbedaan penelitian ini adalah jumlah sampel, teknik pengambilan sampel yang menggunakan metode *purposive sampling* dan penelitian penulis dilakukan di Koperasi Unit Desa Pedungan.

- 6) Wahyudi (2019) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini menggunakan metode penelitian sensus dan jumlah sampel yang digunakan berjumlah 70 responden. Alat analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda. Hasil analisis menemukan bahwa bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada menggunakan variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda. Penelitian ini tidak menggunakan variabel Motivasi dan Kepuasan Kerja dan penelitian penulis dilakukan di Koperasi Unit Desa Pedungan.
- 7) Astika (2020) melakukan peneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Rafting. Populasi dalam penelitian ini adalah semua

karyawan pada PT. Angkasa Rafting berjumlah 70 orang. Penentuan sampel menggunakan metode sensus. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini adalah menggunakan metode sensus dan menggunakan variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini adalah teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dan penelitian ini menggunakan tambahan variabel Disiplin Kerja sebagai variabel bebas.

- 8) Jannah (2016) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. PG Rajawali I Surabaya. Metode penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh dengan 78 responden. Analisis data statistik yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan SmartPLS. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

melalui komitmen organisasi. Persamaan pada penelitian ini adalah menggunakan variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Persamaan pada penelitian ini juga analisis data statistik yang digunakan adalah *Sectural Equation Modeling (SEM)* dengan SmartPLS. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini yaitu penelitian penulis dilakukan di Koperasi Unit Desa Pedungan.

- 9) Penelitian Sabtohadhi (2019) yang berjudul Peran Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kayawan. Metode penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan teknik survei. Responden dalam penelitian ini adalah 56 karyawan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kutai Kertanegara. Analisis data yang digunakan *Structural Equation Model* berbasis *Partial Least Square*. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Persamaan pada penelitian ini adalah menggunakan variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Persamaan pada penelitian ini adalah analisis data statistik yang digunakan adalah *Sectural Equation* berbasis *Partial*

*Least*. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini adalah jumlah sampel yang digunakan dan penelitian penulis dilakukan di Koperasi Unit Desa Pedungan.

- 10 Nurlaini (2020) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 150 orang dengan menggunakan metode sensus. Teknik analisis data yang digunakan *Structural Equation Model* berbasis *Partial Least Square* dengan alat bantu SmartPLS 3.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung, keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Persamaan pada penelitian ini adalah analisis data statistik yang digunakan adalah *Structural Equation Model* berbasis *Partial Least Square*, menggunakan variabel budaya organisasi dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Perbedaan pada penelitian ini yaitu menggunakan variabel Keterlibatan Kerja sebagai variabel bebas, jumlah sampel yang digunakan dan penelitian penulis dilakukan di Koperasi Unit Desa Pedungan.