

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1. Kinerja Karyawan

##### 2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2006), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999). Ini menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi di atas, terdapat setidaknya empat elemen sebagai berikut:

1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian, orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggung jawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak

dan wewenang sehingga dia tidak akan menyalah gunakan hak dan wewenang tersebut.

3. Pekerjaan harus dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga harus aturan yang telah ditetapkan.
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan beberapa pakar lain (dalam Rivai dan Basri, 2005:481), dapat disajikan seperti berikut ini:

1. Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch Dan Keeps,1992)
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin,1987)
3. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuann tertentu. Kesedian dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey dan Blanchard,1993)
4. Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan pegawai atas yang diberikan kepadanya (Casio,1992)

5. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun organisasi (Schermerhorn, Hunt, dan Obson, 1991)

Menurut Rivai dan Basri,(2005:482), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Peter Halim dan Yeni Salim pengertian kinerja adalah merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standart keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada pegawai sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing pegawai.

Kinerja adalah tingkat terhadap para karyawan dalam maencapai persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengatur kinerja personalia atau penilaian kinerja pada umumnya menyangkut baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi personalia, atau disebut juga review kinerja, evaluasi kinerja, atau ranting personalia.

Istilah kinerja berasal dari kata *actual performance* atau *job performance* (prestasi sesungguhnya atau prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 2.1.2. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja atau performance appraisal adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu (Bacal, 2012).

Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan baik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif (Harvard Business Essentials, 2006).

Menurut pandangan Williams (2007) penilaian kinerja adalah tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan profesional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahan. Dikutip (wibowo, edisi ke lima, 2016:187).

Menurut Payaman (2001) dalam kehidupan suatu organisasi, ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian kinerja karyawan dan asumsi tersebut antara lain:

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan tugas sampai tingkat maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.

3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tentang karir yang akan diraihinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang objektif dan penilaian atas dasar prestasi kerja.
5. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin.

Dipenuhi berbagai keinginan karyawan tersebut perlu dilakukan organisasi yang meninginkan karyawan dengan kinerja yang baik. Penilaian kinerja merupakan salah satu kunci guna mengembangkan organisasi secara efektif. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut (Martoyo,1996) :

1. Mengidentifikasi karyawan yang membutuhkan pendidikan dan latihan.
2. Menetapkan kenaikan gaji ataupun upah karyawan.
3. Menentapkan kemungkinan pemindahan ke penugasan baru.
4. Menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka perorganisasi.
5. Mengidentifikasi karyawan yang akan dipromosikan ke jabatan yang tinggi.

### **2.1.3. Indikator Kinerja Karyawan**

Meurut Mangkunegara (2000) standar pekerjaan dapat ditentukan dari suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

1. Kuantitas. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas. Karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena harus memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

Indikator kinerja menurut beberapa pakar, yaitu menurut Selim dan Woodwad (dalam Nasucha, 2004) bahwa ada lima dasar yang bisa dijadikan indikator kinerja sektor publik.

1. *Pelayanan*, yang menunjukkan seberapa besar pelayanan yang diberikan.
2. *Ekonomi*, yang menunjukkan apakah biaya yang digunakan lebih murah dari pada yang direncanakan.
3. *Efisiensi*, yang menunjukkan perbandingan hasil yang dicapai dengan pengeluaran.
4. *Efektivitas*, yang menunjukkan hasil yang seharusnya dengan hasil yang dicapai.
5. *Equity*, yang menunjukkan tingkat keadilan potensial dan kebijakan yang dihasilkan.

Nawawi (2014). Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance*

*measures*), tetapi banyak pula yang membedekannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan kedepan) dari pada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua di antaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.

Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Kaitan di antara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey, Blanchard, dan Johnson dengan penjelasan seperti berikut.

#### 1. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

## 2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila maupun mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

## 3. Umpan balik

Antar tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan” *real goals*” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

## 4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerja



spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

#### 5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama, dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

#### 6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Menejer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan diintensif.

#### 7. Peluang

Peluang adalah pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak

percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan di hambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berperstasi.

#### **2.1.4. Jenis Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator dapat terdiri dari angka dalam satuannya secara lengkap apabila dikehendaki, angka-angka tersebut menjelaskan mengenai nilai (berapa) dan satuan memberikan arti dan nilai tersebut (apa). Angka-angka yang dipergunakan sebagai indikator kinerja ini bisa menghasilkan beberapa jenis indikator kinerja. Berdasarkan jenisnya, indikator kinerja dapat dibedakan menjadi:

1. Indikator kualitatif

Indikator ini menggantikan angka dengan menggunakan bentuk kualitatif. Nilai yang diberikan berupa suatu kelompok derajat kualitatif yang berurutan dalam bentuk tentang skala. Misalnya, nilai A,B,C,D, pada ijazah atau pada skala 5 penilaian, sangat kurang, kurang, cukup, baik, dan sangat baik.

2. Indikator kuantitas absolut

Indikator ini menggunakan angka absolut adalah angka bilangan positif nol, dan negative, termasuk dalam bentuk pecahan desimal, misalnya, jumlah peserta laki-laki (50 orang), rata-rata nilai ujian peserta (7 per peserta).

3. Indikator persentase

Indikator ini menggunakan perbandingan atau proporsi angka absolut dari satu yang akan diukur dengan total populasinya. Persentase umumnya berupa angka positif termasuk dalam bentuk pecahan atau desimal. Misalnya, persentase murid wanita 55%, persentase hutan yang rusak adalah 30%.

#### 4. Indikator rasio

Indikator ini menggunakan perbandingan absolut dan suatu yang akan diukur dengan angka absolut lainnya yang terkait. Misalnya, rasio dosen dengan mahasiswa, rasio murid laki-laki dan wanita.

#### 5. Indikator rata-rata

Indikator ini biasanya menggunakan bentuk rata-rata angka dari sejumlah kejadian atau populasi. Angka rata-rata ini berarti membagi total angka untuk sejumlah kejadian atau suatu populasi kemudian, dibagi dengan jumlah kejadiannya atau jumlah populasinya. Misalnya, angka kematian bayi, angka pertumbuhan kelahiran.

#### 6. Indikator indeks

Indikator ini menggunakan gabungan angka-angka lainnya yang dihimpun melalui suatu formula maupun pembobotan pada masing-masing variabel. Misalnya, indeks pengangguran, indeks pembangunan pendesaan.

### **2.1.5. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri, maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan, masyarakat dan pemerintah secara keseluruhan. Hal tersebut didasarkan atas pernyataan Nawawi (2005) yang membuktikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan (pengetahuan, keterampilan, atau keahlian), pengalaman kerja, dan kepribadian (motivasi, minat, disiplin, kemampuan bekerja sama). Selain itu, Mengkunegara (2000) juga menjelaskan

bahwa pencapaian kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan Realty (Knowledge + Skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 100-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor motivasi

Motivasi bentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menyegerakan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Gibson (1996) banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, diantaranya yaitu:

1. Variabel Individu

Kemampuan dan keterampilan merupakan variabel individual yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Karena kemampuan merupakan potensial seorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sekaligus sebagai hasil dari pengetahuan dan keterampilan seorang yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, dan pengembangan dalam hubungannya dengan tugas yang dimiliki.

## 2. Variabel Organisasional

Variabel organisasional terdiri dari sumber daya manusia, kepemimpinan, dan sistem upah atau pendapatan. Manusia adalah sumber daya yang berharga bagi perusahaan, karena melalui kegiatan-kegiatan manusia tujuan perusahaan dapat tercapai. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada unsur manusia yang ada didalamnya.

## 3. Variabel Psikologis

Penumpukan motivasi dan minat kerja karyawan yang berorientasi pada peningkatan prestasi atau hasil kerja, membutuhkan waktu yang lama dan memerlukan teknik-teknik tertentu, antara lain dengan menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang kondusif. Sikap merupakan salah satu penentuan perilaku karyawan dalam bekerja, karena sikap berhubungan erat dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi. Dengan sikapnya karyawan dapat menunjukkan apakah mereka termotivasi oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya atau tidak.

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron (1998), yaitu sebagai berikut:

1. *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi, yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4. *Sytem factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

#### **2.1.6. Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Budaya Organisasi**

Menurut Barney dalam Lado dan Wilson (1994), nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya.

Budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi diantaranya:

- a. Budaya organisasi perusahaan dapat memberikan dampak yang signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.
- b. Budaya organisasi atau perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan di masa yang akan datang.
- c. Walaupun sulit untuk dirubah, budaya organisasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

Menurut Kotter dan Heskett (dalam Pabundu Tika, 2006), menyatakan bahwa terdapat empat kesimpulan menyangkut hubungan budaya organisasi/perusahaan dengan kinerja perusahaan, yaitu:

- a) Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.
- b) Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.
- c) Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.
- d) Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

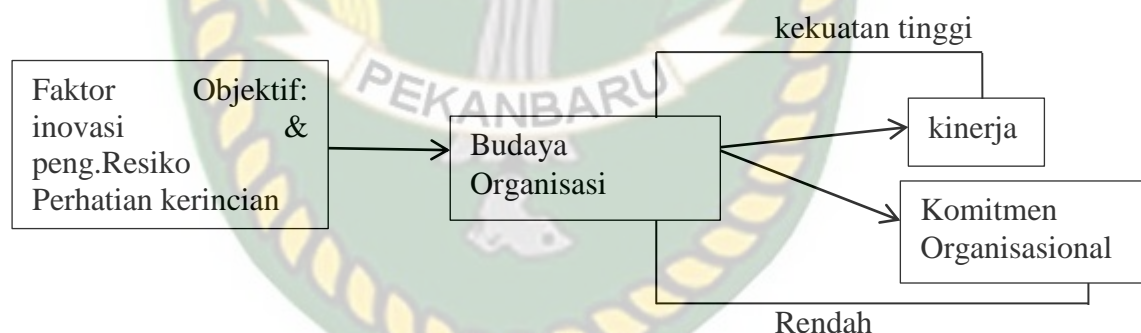
Wibowo (2013), menyatakan bahwa studi yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa suatu organisasi yang melakukan perubahan budaya organisasinya mampu meningkatkan kinerjanya sangat signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi/perusahaan dengan kinerja pegawai. Hal ini disimpulkan dari yang dijelaskan sebelumnya bahwa terdapat hubungan antar budaya organisasi yang kuat dengan kinerja perusahaan yang

unggul. Jadi budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang tidak dapat diabaikan begitu saja oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Robbins dalam buku Sri indrastuti (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu variabel. Para karyawan membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor toleransi resiko, tekanan pada tim dan dukungan orang yang akhirnya menjadi budaya atau kepribadian organisasi ini. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, yang berdasarkan lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Model dampak budaya organisasi ini dapat dijelaskan pada gambar sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Model Budaya Organisasi**



Sumber : Stephen P.Robbins. Perilaku Organisasi. 2012

Memperkerjakan individu yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai organisasi akan menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi. Akibatnya tingkat keluaran bagi karyawan yang tidak cocok lebih tinggi dibandingkan individu yang merasa cocok.



### 2.1.7. Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional

Tjahjono (2004) menyatakan makin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai, maka makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu dan makin besar budaya tersebut. Sehingga budaya yang kuat menimbulkan tingginya tingkat kebersamaan.

Kinerja adalah suatu ukuran tertentu untuk mengindikasikan hasil capaian suatu pihak terhadap tugas organisasional. Menurut Morrison (1994) dalam Sitty Yuwalliantin, 2006) komitmen dianggap penting bagi organisasi karena hubungan dengan kinerja yang mengamsumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada kinerja. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasai dan kesedian untuk mengusahakan tingat upaya yang tinggi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

## 2.2. Budaya Organisasi

### 2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Berikut ini, ada beberapa pandangan dan pengertian budaya organisasi menurut para ahli, yaitu :

Neow dan Mondy (1994), budaya organisasi adalah sistem dari *shared value*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk mendapatkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.

Nicholas Georgiardi (1967), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan oleh suatu kelompok tertentu, ditemukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara mengatasi masalah-masalah adaptasi dari luar dan cara berintergrasi, yang telah berfungsi dengan baik untuk dianggap berlaku, dan karena itu, harus diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, memikirkan, dan merasakan masalah-masalah ini.

Luthans (1995), mengemukakan, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Armstrong (1998), budaya organisasi mempengaruhi perilaku dalam tiga bidang, yaitu nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan gaya kepemimpinan. Nilai organisasi berupa keyakinan akan apa yang terbaik organisasi tersebut dan apa yang seharusnya terjadi. Nilai ini diungkapkan dalam bentuk sasaran (nilai akhir) maupun dalam bentuk sarana (rencana tindakan untuk mencapai sasaran).

Menurut Barry Phegan (2000), budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan pola yang rumit tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka yakini, apa yang dihargai dan dihukum. Adalah tentang bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam perusahaan. Dikutip dari (wibowo,2010:15).

Jerome Want (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam berorganisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasaran bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa dipasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan finansial. Budaya organisasi diungkapkan melalui sikap sistem keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, tata cara dari perusahaan dan terutama melalui tindakan serta kinerja pekerja dan manajemen. Dikutip dari (wibowo,2010:16).

Budaya organisasi atau budaya perusahaan dapat disimpulkan, adalah nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang. Hal ini dapat memberikan pengaruh dalam nilai-nilai dan norma-norma yang meliputi semua kegiatan bisnis, yang mungkin terjadi tanpa disadari. Namun demikian, kebudayaan dapat menjadi pengaruh yang signifikan pada perilaku seseorang dalam organisasi.

### **2.2.2. Proses Pembentukan Budaya Organisasi**

Robbins (2003) memerhatikan bahwa proses pembentukan budaya organisasi dilakukan melalui 3(tiga) cara yaitu:

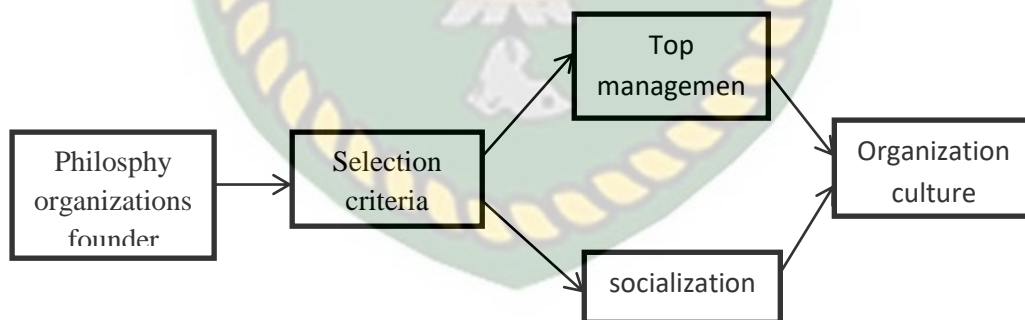
- a. Pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berpikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya.

- b. Mengindoktrinasi dan sosialisasi pekerja dalam cara berpikir dan merasa sesuatu.
- c. Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi. Ketika organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai determinan utama keberhasilan.

Dapat dipahami bahwa pendiri sekaligus bertindak sebagai pemimpin pada tahap awal organisasi menginginkan bawahannya dapat menjalankan apa yang menjadi tujuannya dengan berdasar pada filosofi dan pola pikir yang di pandangnya benar berdasarkan pengalamannya.

Proses pembentukan budaya organisasi tersebut di atas dapat di gambarkan sebagai berikut :

**Gambar : 2.2**  
**Proses Pembentukan Budaya Organisasi**



Sumber : Stephen P. Robbin, Organizational Behavior, 2003:535

Tahapan yang penting dalam proses pembentukan budaya adalah dalam proses sosialisasi kepada segenap sumber daya manusia dalam organisasi. Sosialisasi merupakan suatu proses menyesuaikan pekerjaan pada budaya organisasi.

Adapun proses sosialisasi perlu dilakukan dengan urutan sebagai berikut :

(Robbins, 2003)

- a. *The prearrival stage*, merupakan periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum pekerja baru bergabung dalam organisasi.
- b. *The encounter stage*, suatu tahapan sosialisasi dimana pekerja baru melihat apa yang diinginkan organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa antara harapan dan realitas mungkin berbeda.
- c. *The metamorphosis stage*, suatu tahapan proses sosialisasi dimana pekerja baru berubah dan menyesuaikan diri pada pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi.

### 2.2.3. Tipologi Budaya Organisasi

Jefferey Sonnenfeld (1987), telah mengembangkan suatu bagan label yang dapat membantu, melihat perbedaan antara budaya dengan organisasi dan manfaatnya mempelajari tingkah laku individu pada budaya itu secara tepat, ada empat tipe budaya berdasarkan bentuknya, yaitu :

- a. *Akademi*, perusahaan suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka pelatihan istimewa, dan kemudian, mengoperasikan mereka dalam suatu fungsi yang khusus. Perusahaan lebih menyukai karyawan yang lebih cermat, teliti, dan mendekati dalam menghadapi dan memecahkan suatu masalah.
- b. *kelab*, ibaratkan perusahaan lebih condong ke arah orientasi tim di mana perusahaan memberi nilai tinggi pada karyawan yang dapat menyesuaikan

diri dalam sistem organisasi. Perusahaan juga menyukai karyawan yang setia dan mempunyai komitmen yang tinggi serta mengutamakan kerja sama tim.

- c. *Tim bisbol*, ibaratnya perusahaan berorientasi bagi para pengambil risiko dan inovator perusahaan juga berorientasi pada hasil yang di capai oleh karyawan, perusahaan juga lebih menyukai karyawan yang efektif. Perusahaan cenderung untuk mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman, perusahaan juga menawarkan insentif finansial yang sangat besar kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi.
- d. *Benteng*, ibaratnya perusahaan condong untuk mempertahankan budaya yang sudah baik, banyak perusahaan tidak dapat dengan rapi dikategorikan dalam salah satu dari empat kategori karena mereka memiliki suatu panduan budaya atau karena perusahaan berada dalam masa peralihan.

#### 2.2.4. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Luthans (1998) mengidentifikasi ada enam karakteristik budaya organisasi yang penting, yaitu :

- a. *Observed Behavioral Regularities*, yaitu apabila para partisipan organisasi saling berinteraksi satu dengan yang lain, maka mereka akan menggunakan bahasa, terminologi, dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
- b. *Norms*, yaitu standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

- c. *Dominant Values*, yaitu ada sejumlah *value* utama organisasi yang menganjurkan dan mengharapkan kepada para anggota organisasi untuk menyumbangannya, misalnya kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah dan efisiensi yang tinggi.
- d. *Philosophy*, yaitu ada sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana para karyawan dan para pelanggan diperlakukan.
- e. *Rules*, yaitu ada sejumlah pendoman yang pasti yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan yang baik dalam organisasi. Para karyawan baru (*newcormes*) harus mempelajari “ikatan” atau rules yang telah ada sehingga mereka dapat diterima sebagai full-fleg get anggota kelompok.
- f. *Organization Climate*, yaitu ada lingkungan organisasi, suatu *felling* menyeluruh yang dibawa oleh *physical layout*, cara para anggota organisasi berinterksi, dan cara para anggota organisasi memperlakukan dirinya menghadapi pihak pelanggan dan pihak luar lainnya.

#### **2.2.5. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2003), fungsi budaya organisasi terhadap organisasi secara umum sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas atau jati diri bagi anggota-anggota organisasi.

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan,
5. Budaya sebagai penunjang mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan motivasi kerja yang baik.

Sedangkan menurut John R. Scherhorn dan James G.Hunt (1998), budaya organisasi berfungsi:

- a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawan, sebagai contoh adalah mempromosikan inovasi yang memburu pengembangan produk baru. Identitas ini didukung dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi.
- b. Memudahkan komitmen kolektif, dimana para karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, stabilitas sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Organisasi juga berusaha meningkatkan stabilitas melalui budaya promosi dari dalam.

#### **2.2.6. Sumber-Sumber Budaya Organisasi**

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol (2001), bahwa budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu antara lain:



- a. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikenalkan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
- b. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopan satunan dan kebersihan.
- c. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi, selalu berinteraksi dengan lingkungannya, dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

#### **2.2.7. Indikator Budaya Organisasi**

Robbin dalam Chatab (2007) memperkenalkan empat dimensi budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and Riks Taking*) adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat seberapa jauh para anggota organisasi di dorong menjadi inovatif dan pengambilan resiko guna terwujudnya visi.
2. Perhatian pada hal-hal rinci (*attention to detail*) merupakan tingkat seberapa jauh para anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan persisi, analisis dan perhatian untuk detail.
3. Orientasi hasil (*outcome Orientation*) ialah tingkat seberapa jauh manajemen fokus pada hasil dari pada teknik dan proses yang dipakai untuk mencapai hasil-hasilnya.

4. Orientasi orang (*people orientation*) ialah tingkat seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan dampaknya pada para individu didalam organisasi.
5. Orientasi tim (*team orientation*) ialah tingkat seberapa jauh aktivitas pekerjaan diorganisasikan kepada tim dari pada individual.
6. Keagresifan (*aggressiveness*) ialah tingkat seberapa jauh para individu agresif dan kompetitif dari pada “easy going”.
7. Stabilitas (*stabiliti*) ialah tingkat sejauh mana kegiatan organisasi menekankan posisi status quo dari pada perubahan organisasi.

#### **2.2.8. Dinamika Budaya Organisasi**

Bagaimana karyawan harus disosialisasikan akan tergantung, baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun referensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Sosialisasi budaya organisasi kepada pegawai, dapat dilakukan dengan beberapa cara yang dinilai berhasil, yaitu melalui :

- a. Cerita. Cerita-cerita ini khususnya berisi dongeng suatu peristiwa mengenai pendiri organisasi, pelanggaran peraturan, sukses dari miskin kekayaan pengurangan angkatan kerja, reaksi terhadap kesalahan masa lalu, dan mengatasi masalah organisasi.
- b. Ritual. Merupakan deretan berulang kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujaun apakah yang paling

penting, orang-orang manakah yang penting ada mana yang dapat dikorbankan.

- c. Lambang materi. Lambang materi mengatakan kepada pegawai siapa yang penting. Sejah nama egalitarisme yang diinginkan oleh eksekutif puncak, dan jenis perilaku yang dimunculkan (misalnya, pengambilan resiko konservatif, otoriter, partisipatif, individualistis, sosial) yang tepat.
- d. Bahasa. Banyak organisasi dan unit di dalam organisasi menggunakan bahasa sebagai suatu cara untuk mengadakan indentifikasi anggota suatu budaya atau anak budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, anggota membuktikan penerimaan mereka akan budaya itu. Dan dengan berbuat seperti itu hal itu membantu melesaikan.

Dalam proses pengembangannya budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor kebijakan perusahaan, strategi perusahaan, dan jati diri perusahaan. Budaya organisasi membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, maka perlu tetap dipelihara keberadaannya. Komitmen seluruh karyawan persyaratan mutlak untuk tetap terpeliharanya budaya organisasi. Komitmen tidak sekedar keterkaitan secara fisik, tetapi juga secara mental.

#### **2.2.9. Aspek-Aspek Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang diyakini secara umum akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam rangka memberikan kepastian akan pencapaian tujuan jangka panjang yang diharapkan oleh perusahaan. Kinerja organisasi secara universal memerlukan daya dukung empat pilar yaitu sumber

daya manusia sistem dan teknologi yang terpadu, strategi yang tepat serta logistic yang memadai di perusahaan.

Menurut ( Moeljono Djokosantoso 2005), banyak pendapat ahli atau pakar dan praktisi tentang dimensi budaya organisasi sebagai nilai bersaing dalam menentukan indicator yang mempengaruhi keefetifan organisasi, umumnya dimensi budaya organisasi merupakan hasil dari penelitian yang mereka lakukan dengan tetap mempertimbangkan hasil-hasil riset yang telah dilakukan oleh penelitian lain sebelumnya sebagai acuan.

Menurut Robbins (1994) ada 4 demensi karakteristik utama yang dapat menjadi ciri budaya organisasi, yaitu:

- 1) Integritas : bertaqwa, penuh dedikasi, selalu menjaga kehormatan nama baik serta taat kepada kode etik peraturan yang berlaku.
- 2) Profesionalisme : bertanggung jawab, efektif, efisien, disiplin dan berorientasi ke masa depan.
- 3) Keteladanan : memberikan panutan yang konsisten, bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar.
- 4) Penghargaan sumber daya manusia : merekrut mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia, memperlakukan karyawan berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan, dan saling menghargai, mengembangkan sikap kerja sama dan kemitraan, memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kelompok.

### 2.2.10. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menurut (Victor dalam Sopiah,2008) yaitu:

a. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan perusahaan ini ditunjang oleh filosofi perusahaan yaitu serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana hubungan perusahaan dengan pelanggan, bagaimana karyawan berhubungan satu sama lain, sikap, perilaku, gaya pakaian, dan lain-lain serta apa yang bisa mempengaruhi semangat karyawan dan keterampilan serta pengetahuan karyawan.

b. Gaya perusahaan

Gaya perusahaan ini ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan sumberdaya, manusia dan masyarakat perusahaan (*corporate community*) atau bagaimana penampilan perubahan tersebut dilingkungan perusahaan.

c. Jati Diri Perusahaan

Jati diri perusahaan ini ditunjang oleh citra perusahaan, credo (semboyan) perusahaan, dan proyeksi perusahaan atau apa yang ditonjolkan perusahaan.

Sementara menurut (Baroon Dan Greenberg dalam sopiah,2008), yaitu:

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi pelaku utama dalam penciptaan mentalitas etos kerja, serta budaya organisasi. Dalam hal ini pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menggunakan

seluruh sumberdaya manusia yang ada, serta mampu mengarahkan kegiatan karyawan yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Perilaku organisasi

Struktur organisasi mencerminkan garis komando dan tuntutan pelaksanaan tugas. Adanya garis komando yang menuntut kepatuhan baawahan dapat menciptakan budaya organisasi yang kaku dan dikaitkan dengan tuntutan pelayan yang baik kepada konsumen.

### **2.3. Komitmen Organisasional**

#### **2.3.1. Pengertian Komitmen Organisasional**

Steers dan Porter (1983), mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen organisasional yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetap juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segal usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Bathaw dan Grant (1994), menyebutkan komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi.

Hunt dan Morgan (1994), mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila: (1). Memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, (2). Berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan (3). Memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Steers dan Black (1994), memiliki pendapat yang hampir senada. Dia mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi bisa dilihat dari ciri-cirinya sebagai berikut: (a). Adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. (b). Adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi dan (c). Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi. (dikutip dari buku, Sopiah.2008:156).

Pada dasarnya, komitmen bersifat individu. Sedangkan komitmen setiap individu terhadap organisasi di mana dia bekerja dapat dikatakan sebagai komitmen organisasional.

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2008:184), menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Dengan demikian, komitmen menyangkut tiga sifat: a) perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi, b) perasaan terlibat dalam tugas organisasi, dan c) perasaan loyal pada organisasi. Di kutip (wibowo, edisi ke lima, 2016:429).

Komitmen organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya (Newstrom, 2011). Komitmen organisasional merupakan ukuran tentang keinginan pekerja untuk tetap dalam perusahaan di masa depan. Komitmen berhubungan dengan kuat dan terikat dengan organisasi di tingkat emosional. Sering mencerminkan keyakinan pekerja dalam misi dan tujuan perusahaan, keinginan mengembangkan usaha dalam penyelesaian, keinginan mengembangkan usaha dalam penyelesaian, dan intensi melanjutkan

bekerja di sana. Komitmen biasanya lebih kuat diantara pekerja berjangka panjang, mereka yang mempunyai pengalaman keberhasilan personal dalam organisasi dan mereka yang bekerja dengan kelompok kerja yang mempunyai komitmen. Dikutip (wibowo, edisi ke lima, 2016:430).

Sedangkan Schermerhon, Hunt, Obson dan Uhl-Bien (2011) menyatakan komitmen sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi. Individu dengan komitmen organisasional tinggi mengidentifikasi dengan sangat kuat dengan organisasi dan merasa bangga mempertimbangkan dirinya sebagai anggota. Dikutip (wibowo, edisi ke lima, 2016:430).

Menurut Newstrom (2011) memberikan pengertian yang sama antara *organizational Commitment* dengan *Employee Loyalty*, yaitu sebagai suatu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Pekerja mengidentifikasi dengan organisasi menunjukkan bahwa pekerja bercampur dengan baik dan sesuai dengan etika dan harapan organisasi bahwa mereka mengalami perasaan kesatuan dengan perusahaan. Dikutip (wibowo, edisi kedua, 2016:188).

### **2.3.2. Tipe Komitmen Organisasional**

Menurut Luthans, Colquitt, LePine, dan Wesson (2011) juga menyebutkan adanya tiga macam tipe komitmen, yaitu:

1. *Affective Commitment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterkaitan emosional pada, dan keterlibatan dengan organisasi. Mereka tinggal karena mereka menginginkan. Sebagai alasan emosional, atau *emotion-based*, dapat berupa perasaan



persahabatan, iklim atau budaya perusahaan, dan perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas pekerjaan.

2. *Continuance Commitment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keperdulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya. Kita tinggal karena merasa perlu, ini merupakan *Cost-Based reason* untuk tetap, termasuk masalah gaji, tunjangan, dan promosi, serta yang berkaitan dengan menumbangkan keluarga.
3. *Normative Commitment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban. Kita tetap tinggal karena memang seharusnya. Dengan demikian, merupakan alasan *obligation-based* untuk tetap dalam organisasi, termasuk perasaan utang budi pada atasan, kolega, atau perusahaan yang lebih besar. (wibowo, edisi kedua, 2016:189).

Hope dan Player (2012) mengintrodusir adanya dua tipe komitmen bersumber dari padangan Chris Argyris, yang dinamakan *External commitments* dan *internal commitments*. *External commitments* adalah komitmen yang mengarahkan orang untuk memenuhi kewajiban kontraktual yang ditentukan oleh pihak lain, an di mana tujuan kinerja mengalir dari atas ke bawah. Sedangkan *internal commitments* memberikan kesempatan kepada individu untuk mendefinisikan rencananya sendiri dan tugas yang diperlukan untuk memenuhi mereka, dan sifatnya partisipatif, datang dari dalam individu, dan menyerahkan pada orang untuk mengambil risiko dan menerima tanggung jawab atas tindakan mereka. (wibowo, edisi kelima, 2016:432-433).

### 2.3.3. Membangun Komitmen Organisasional

Determinan komitmen organisasional berada di luar kontrol manajer, sehingga memberikan sedikit peluang untuk meningkatkan perasaan. Komitmen cenderung menurun ketika peluang kerja banyak. Berlimpahnya pekerjaan berakibat menurunkan *Continuance Commitment*. Tetapi meskipun manajer tidak dapat mengontrol ekonomi eksternal, mereka dapat melakukan beberapa hal membuat pekerja ingin tetap bekerja untuk perusahaan, meningkatkan *Affective Commitment*.

Pekerja yang mempunyai komitmen adalah sangat berharga. Kita dapat memperoleh komitmen dari bawahan dengan memenuhi kebutuhan pokok pekerja, memberi perhatian pada orang disemua tingkat, mempercayai dan dipercaya, mentoleransi individualitas, dan menciptakan bebas kesalahan “*condo-culture*” (Huller,1999:18).

Heller menganjurkan untuk mendapatkan komitmen pekerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1. *Nurturing trust*, memelihara kepercayaan. Kualitas dan gaya kepemimpinan merupakan faktor utama untuk mendapatkan kepercayaan dan komitmen pekerja. Kita harus dapat membuat diri kita senyata mungkin dan menunjukkan dapat dihubungi dan berkeinginan mendengarkan orang lain. Patut diingat bahwa untuk menamatkan kepercayaan, kita pertama kali harus mempercayai mereka yang bekerja untuk kita.
2. *Winning minds, spirits, and hearts*, memenangkan pikiran, semangat, dan hari. Komitmen penuh dari bawahan tidak dapat direalisasikan sampai kita

menunjukkan kebutuhan psikologis, intelektual, dan emosional pekerja. Dengan memberikan bobot yang seimbang dari ketiga faktor tersebut, memungkinkan kita memenangkan pikiran, semangat, dan hati pekerja. Untuk itu kepada pekerja perlu diberikan otonomi dalam menciptakan lingkungan kerja, membuat mereka merasa dihargai dengan secara terbuka memperkenalkan prestasi mereka, dan memberdayakan mereka dengan menyerahkan kontrol sebanyak mungkin dalam bidang tanggung jawabnya.

3. *Keeping staff committed*, menjaga staf mempunyai komitmen. Salah satu cara paling efektif menjaga komitmen pekerja adalah memperkaya pekerjaan dan meningkatkan motivasi mereka. Hal ini dapat dicapai melalui peningkatan tingkat minat, memastikan bahwa setiap pekerja mempunyai variasi pendorong tugas untuk dikerjakan, dan memberikan sumber daya dan pelatihan melalui mana keterampilan baru dapat dikembangkan.
4. *Rewarding excellence*, menghargai keunggulan. Pengakuan atas keunggulan merupakan masalah vital dalam memelihara komitmen dan kepuasan kerja pekerja. Perlu dipertimbangkan menghargai kinerja luar biasa, produktivitas tinggi dan menurunkan biaya secara substansial, dengan insentif finansial. Kita dapat melakukan pemberian kenaikan gaji, pemberian bonus, pengikutsertaan dalam pelatihan akhir pekan senior staf atau sekedar mengucapkan terima kasih.
5. *Staying positive*, bersikap positif. Untuk menciptakan lingkungan positif dalam organisasi, adalah penting untuk menciptakan iklim “co-do”. Hal ini harus dibangun mutual trust, saling mempercayai di mana orang

memastikan bahwa organisasi dapat mencapai apa yang diminta untuk dilakukan. Untuk itu kita perlu menciptakn “*herous*”, pekerja yang dihormati dan produktif serta dikagumi anggota lainnya. Pastikan bahwa keberhasilan *Herous* dirayakan, untuk mendorong orang lain mempercayai *can-do culture* dan komitmen pada tujuan organisasi. (wibowo, edisi kedua, 2016:190-192).

#### 2.3.4. Kecenderungan Memengaruhi Komitmen Organisasional

Terdapat kecenderungan yang dapat memengaruhi tempat pekerjaan, salah satu di antaranya adalah terjadi perubahan komposisi tenaga kerja. Kecenderungan ini menempatkan tekanan pada beberapa tipe komitmen dan mengubah macam penarikan diri yang terlihat di pekerjaan ( Colquitt, LePine, dan Wesson, 2011).

Menurut pandangan Newston (2011) dikutip dari wibowo, edisi kedua, 2016:193). Pekerja yang mempunyai komitmen pada organisasi biasanya catatan kehadirannya baik, menunjukkan keinginan setia pada kebijakan perusahaan, dan tingkat *turnover* lebih rendah. Secara khusus, bisnis mereka yang lebih luas pada pengetahuan tentang pekerjaan dan tingkat pelayanan pelanggan tinggi sering diterjemahkan ke dalam pelanggan loyal yang membeli lebih banyak dari mereka, membuat penyerahan dihasilkan dari pelanggan baru, dan bahkan membayar harga tinggi.

Komitmen dapat ditingkatkan dan diturunkan dengan cara mengelola faktor sebagai berikut:

1. *Inhibiting factors*. Mencakup menyalahkan secara berlebihan, tidak bersungguh-sungguh bersyukur, kegagalan mengikuti proses, ketidak konsistenan dan ketidak sesuaian, meningkatnya ego dan gangguan.
2. *Stimulating factor*. Mencakup mengklarifikasi peraturan dan kebijakan, investasi dalam pekerja melalui pelatihan, menghargai dan apresiasi terhadap usaha, partisipasi dan otonomi pekerja, membuat pekerja merasa dihargai, mengingatkan pekerja, memberikan dukungan pada pekerja, membuat kesempatan bagi pekerja untuk menyatakan perhatian bagi orang lain. (wibowo, edisi kedua, 2016:193).

#### **2.3.5. Pendoman Meningkatkan Komitmen Organisasional**

Dessler (Luthans, 2011 di kutip dari wibowo, edisi kedua, 2016:195).

Memberikan beberapa pendoman untuk meningkatkan komitmen organisasional:

1. *Commit to people-first values*. Organisasi mempunyai komitmen pada nilai-nilai yang mengutamakan pada orangnya. Hal tersebut dilakukan dengan menyatakan secara tertulis, memilih manajer yang tepat, dan melakukan apa yang dikatakan.
2. *Clarify and communicate your mission*. Organisasi mengklarifikasi dan mengomunikasikan misi dan ideologi, dilakukan secara kharismatik, menggunakan praktik perekrutan berbasis nilai, penekanan pada orientasi berbasis nilai dan pelatihan serta membangun tradisi.
3. *Guarantee organizational justice*. Organisasi menjamin keadilan organisasional. Untuk itu, organisasi mempunyai prosedur keluhan yang komprehensif dan menyelenggarakan komunikasi dua arah secara ekstensif.

4. *Create a sense of community.* Organisasi membangun perasaan sebagai komunikasi dengan membangun homogenitas berbasis nilai, saling berbagai, saling memanfaatkan dan kerja sama, serta hidup bersama-sama.
5. *Support employee development.* Organisasi mendukung pengembangan pekerja. Organisasi mempunyai komitmen untuk aktualisasi, mengusahakan tantangan kerja tahun pertama, memperkaya dan memberdayakan melakukan promosi dari dalam, mengusahakan aktivitas mengembangkan, mengusahakan keamanan pekerja tanpa jaminan. (wibowo, edisi kedua, 2016:195).

#### **2.3.6. Mengukur Komitmen Organisasional**

Orang memberi perhatian pada prestasi kerja ketika mereka mempunyai komitmen untuk melakukan tindakan. Deteksi akan adanya kekurangan komitmen apabila dilakukan lebih dini akan lebih mudah untuk menghindari masalah di kemudian hari. Seseorang yang merasa tertekan untuk menerima kesepakatan tidak mungkin benar-benar memiliki komitmen.

Adalah penting untuk dilakukan observasi terhadap tingkat antusiasme dan komitmen yang ditunjukkan pekerja terhadap kesepakatan sasaran dan tingkat kinerja. Terdapat sejumlah tana yang menunjukkan bahwa pekerja mempunyai komitmen pada tugas. Sebagai contoh adalah, mereka mengelaborasi rencana untuk mencapai sasaran atau mulai mengajukan pertanyaan tentang implementasi dan siapa yang harus diberi tahu tentang sasaran. Ini merupakan tanda komitmen positif.

(Langdom dan Osborne, 2001). Sebagai tanda komitmen positif, pekerja menunjukkan antusiasme, menyelesaikan masalah, melaporkan kemajuan, dan menunjukkan inisiatif. Sedangkan sebagai tanda butuhnya komitmen adalah mengajukan pengunduran diri, mengabaikan masalah, bersikap diam dan kurangnya inisiatif. (Wibowo, edisi kelima, 2016:435).

### **2.3.7. Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasional**

Menurut Wibowo (2009), terdapat enam faktor yang secara positif memengaruhi komitmen pada tujuan, seperti berikut ini:

- a. Kewenangan pengawasan, individu dan kelompok sering berkeinginan menerima tujuan dan berkomitmen jika tujuan dan alasan dijelaskan dengan baik oleh pimpinan atau yang memiliki kewenangan.
- b. Tekanan rekan dan kelompok, tekanan dari rekan dan kelompok kerja dapat meningkatkan komitmen pada tujuan apabila usaha setiap orang disalurkan pada arah yang sama.
- c. Tampilan umum, dianjurkan agar komitmen pada tujuan akan lebih tinggi apabila komitmen dinyatakan di hadapan umum.
- d. Harapan keberhasilan, komitmen pada tujuan akan lebih baik jika pemimpin menunjukkan dan menyakinkan bahwa harapan keberhasilan tujuan cukup tinggi.
- e. Insentif dan penghargaan, komitmen pada tujuan juga meningkat linear dengan insentif dan penghargaan yang ditawarkan.
- f. Partisipasi, meskipun penelitian tidak mengindikasikan bahwa partisipasi biasanya tidak diperlukan untuk mendapatkan komitmen pada tujuan,

mendapatkann individu berpartisipasi dalam proses penetapan tujuan dapat menjadi sasaran yang efektif menyebabkan komitmen pada tujuan.

David (minner, 1997 ) mengemukakan empat faktor yang memperngaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar atau kecil nya organisasi, bentuk organiasi, seperti sentralisasi atau desantrilisasi, kehadiran serikat pekerja dana tingkat pengendalian yang dilakukan oleh organiasi terhadap kinerja karyawan
- d. Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

### **2.3.8. Proses Terjadinya Komitmen Organisasional**

Bushaw dan Grant (dalam Amstrong, 1994) menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi.



Gary Dessler (1999) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. *Make it charismatic*: Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
2. *Build the tradition*: segala sesuatu yang baik di organisasi dijadikan sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures*: bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two-way communications*: jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community*: jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dan lain-lain.
6. *Build value-based homogeneity*: membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi kinerja, tanpa ada diskriminasi.

7. *Promote from within*: bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
8. *Enrich and empower*: ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan, dan lain-lain.

#### 2.4. Penelitian Terdahulu

**TABEL 2.1**  
**PENELITIAN TERDAHULU**

Nama Penelitian	Judul Penelitian	Permasalahan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1. Tiara Putri Usmany, dkk (2016)	Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan (studi pada karyawan pabrik gondorukem dan terptin sukun perum perhutami kesatuan bisnis mandiri industri gondorukem dan terptin II, Ponorogo)	1. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dengan koefisien beta sebesar 0,672, $t_{hitung}$ sebesar 5,812 dan nilai probabilitas $(0,000) < 0,05$ . 2. Variabel budaya organisasional dengan besarnya pengaruh tidak langsung sebesar 0,271.	1. Budaya organisasi ( $X_1$ ) 2. Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) 3. Kinerja karyawan ( $Y$ )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi ( $X$ ) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional ( $Y_1$ ) dengan koefisien beta sebesar 0,672, $t_{hitung}$ sebesar 5,812 dan probabilitas $(0,000) < 0,05$ yang berarti ada

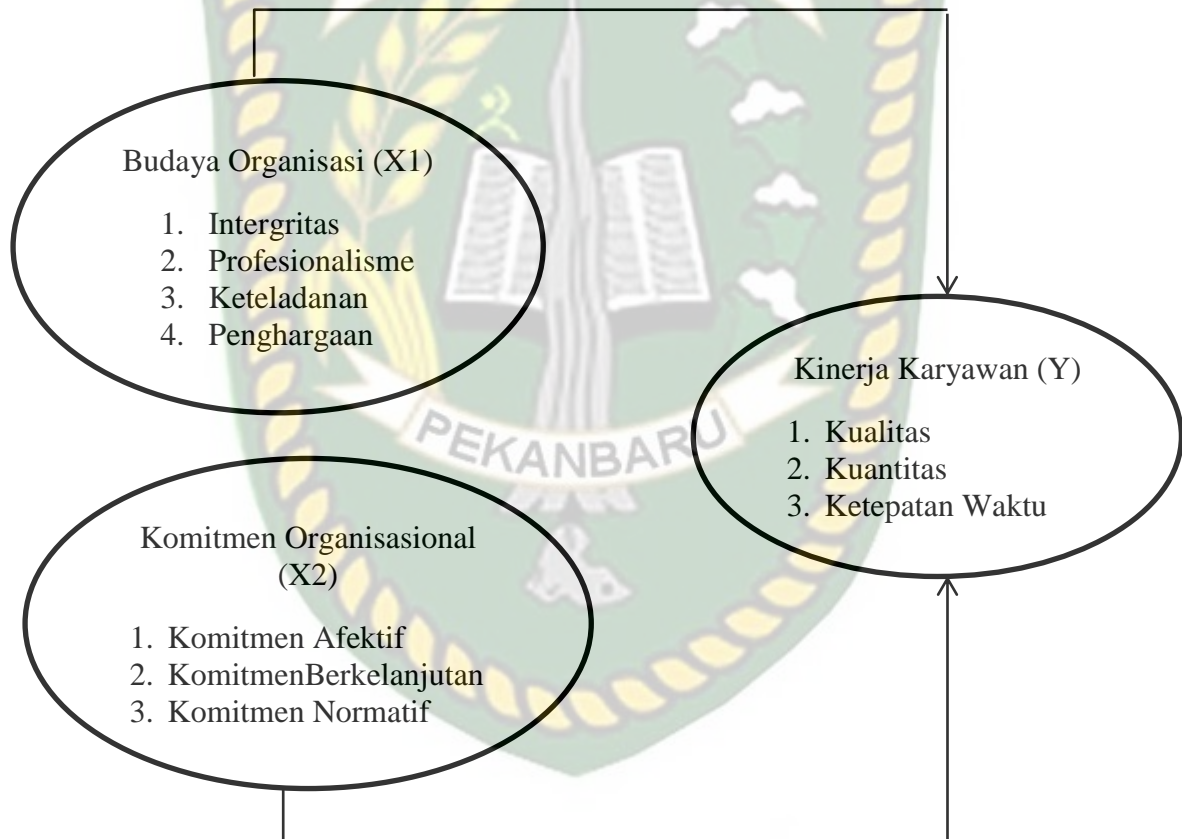
				pengaruh yang signifikan.
2. Dewi Surya ni Budi ono (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Pt. Kerta Rajasa Raya	Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening (studi pada divisi HRD PT.Kerta Rajasa Raya).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizational culture</li> <li>2. Commitment Organization</li> <li>3. Work Performance</li> </ol>	Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Kerta Rajasa Raya.
3. Gusti ayu ketut rakna dewi(2017)	3.Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Silence Pada PT.PLN (PERSERO) RAYON DENPASAR	Menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional, budaya organisasi berpengaruh signifikan secara negatif terhadap organizational silence, komitmen organisasional berpengaruh signifikan secara negatif terhadap organizational silence pada PT.PLN (Persero) Rayon Denpasar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi (<math>X_1</math>)</li> <li>2. Komitmen Organisasional (<math>X_2</math>)</li> <li>3. Organizational Silence (<math>Y</math>)</li> </ol>	Budaya organisasi berpengaruh signifikan secara negatif terhadap organizational silence PT.PLN (PERSERO) Rayon Denpasar.

Dokumen ini adalah Arsip Miik :

## 2.5. Kerangka Pemikiran

Terakhir dari teori dibuat struktur peneliti, antara Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pusat Statistik Kota Pekanbaru.

**Gambar 2.3**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber : Robbins (2003), Luthasn, Colquitt, LePine dan Wesson (2011), Mangkunegara (2000).

## 2.6. Hipotesis

Bedasarkan latar belakang masalah, perumuan masalah, tujuan penelitian serta melihat objektif dari Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Pekanbaru. Maka penulis mengasumsi suatu dugaan atau hipotesis yaitu : Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Mempunyai Pengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Pekanbaru.

