

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Budaya organisasi dibentuk sendiri oleh suatu kelompok organisasi untuk bergerak dalam mengatasi tantangan tantangan dimasa depan, Schein (1985) dalam Budiarti, I. (2021). Budaya Organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Budaya organisasi sebagai nilai, sikap, keyakinan, dan perilaku yang mewakili lingkungan kerja organisasi, tujuan organisasi, dan visi dalam penelitian menurut Hofstede (1984) dalam Manery *et al.*, (2018:1969). Dan Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi menurut Luthans dalam Muis, *et al.*, (2018:13).

Menurut Khair dkk, (2016) dalam Ainanur & Tirtayasa, S. (2018:4), budaya organisasi menjelaskan keberadaan sesuatu yang khas yang dikerjakan dalam perusahaan. Budaya perusahaan adalah setiap aspek virtual yang ada dalam perusahaan yang mempengaruhi cara pengambilan keputusan, hal-hal apa yang diputuskan, keberadaan struktur, sistem-sistem bagaimana proses bisnis didesain dan dijalankan, serta sikap dan perilaku para pimpinan dan karyawan. Budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan

organisasi, yang dikembangkan dalam kurun waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen, dan mencapai tujuan organisasi menurut Ismail (2008) dalam Nathania, Y. (2018:1).

Dilihat dari penjelasan diatas menurut para ahli mengenai Budaya organisasi, dapat diartikan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong kinerja organisasi baik jangka pendek maupun jangka Panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumberdaya dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

2.1.1.1 Definisi Budaya Organisasi

Terdapat beberapa definisi kepuasan kerja menurut para ahli yang sudah dirangkum kedalam tabel 2.1 yaitu : menurut Luthans, Richard L. Daft, Robbins (2011), Mangkunegara (2017), Hofstede (1984), Schein (2015:98), dan Umi, dkk (2015).

Tabel 2.1

Definisi Budaya Organisasi

No.	Peneliti	Definisi
1	Luthans dalam Muis <i>et al.</i> , (2018:13)	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.
2	Richard L. Daft dalam Riono <i>et al.</i> , (2020:140)	Budaya Organisasi ialah sekelompok asumsi penting yang dipegang Bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi.
3	Robbins (2011) dalam Ainanur & Tirtayasa, S. (2018:4)	Budaya Organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.
4	Mangkunegara (2017) dalam Syardiansah <i>et al.</i> , (2020:440)	Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.
5	Hofstede (1984) dalam Mannery <i>et al.</i> , (2018:1969)	Budaya Organisasi adalah sebagai nilai, sikap, keyakinan, dan perilaku yang mewakili lingkungan kerja organisasi, tujuan organisasi, dan visi.
6	Schein (2015:98) dalam Tumigolung <i>et al.</i> , (2019:4107)	Budaya Organisasi adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.
7	Umi, dkk (2015) dalam widnyani, I. Wayan & Suartina, I. Wayan (2021:320)	Budaya organisasi merupakan sebuah norma dan nilai yang disusun dan diaplikasikan oleh suatu organisasi guna memberi pengaruh ada ciri khas atau perilaku untuk memimpin karyawannya supaya bisa menyelesaikan tugas sesuai dengan waktunya dan memberi bimbingan karyawan untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi
7	Definisi peneliti mengikuti Robbins (2011) dalam Ainanur & Tirtayasa, S. (2018:4)	Budaya Organisasi adalah sebuah nilai-nilai yang ditanamkan kepada karyawan untuk menjadi pedoman berperilaku dalam organisasi.

Sumber: Data didapat dari berbagai sumber yang diolah peneliti, 2021.

Dasar penentuan definisi Budaya Organisasi tersebut adalah berdasarkan pemahaman Robbins (2011) dalam Ainanur & Tirtayasa, S. (2018:4) dengan teorinya yang berpendapat bahwa Budaya Organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Hampir sama dengan definisi Hofstede (1984), Umi, dkk (2015), Luthans, dan Richard L. Daft masing-masing menggambarkan Budaya Organisasi dengan nilai-nilai, dan keyakinan yang mengarahkan perilaku setiap anggota dalam lingkungan organisasi. Dan definisi Mangkunegara (2017) dan Schein (2015:98) yang masing-masing menggambarkan Budaya Organisasi dengan Asumsi yang dibuat oleh pendiri dan diajarkan kepada seluruh anggotanya dan sebagai karakteristik organisasi yang menjadikannya berbeda dengan organisasi lain.

Definisi peneliti ialah sebuah nilai-nilai yang ditanamkan kepada karyawan untuk menjadi pedoman berperilaku dalam organisasi. Dimana budaya organisasi yang kuat mendorong tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan).

2.1.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2013:247) dalam Muis *et al.*, (2018:14) menyatakan riset paling baru mengemukakan karakteristik primer yang Bersama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya dalam organisasi yaitu:

1) Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauh mana pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko

2) Perhatian

Sejauh mana pegawai diharapkan memperlihatkan presisi, analisis, dan perhatian kepada rincian.

3) Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada Teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4) Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5) Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

6) Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai

7) Kemantapan/Stabilitas

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

2.1.1.3 Jenis Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2013 : 86) dalam Muis *et al.*, (2018:13) bahwa secara umum terdapat tiga (3) jenis budaya organisasi yaitu:

1) Budaya konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para pegawai didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

2) Budaya pasif-defensif

Budaya pasif - defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa pegawai berinteraksi dengan pegawai lain dengan cara yang tidak mengancam

keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.

3) Budaya agresif-defensif

Budaya agresif - defensif mendorong pegawainya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

2.1.1.4 Faktor-faktor Budaya Organisasi

Setiap variabel memiliki karakteristik yang unik. Noe dan Mondy dalam Muis *et al.*, (2018:14) mengidentifikasi dua variabel lingkungan yang membentuk dan mempengaruhi efektivitas budaya kerja dalam suatu organisasi.

Pertama, faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal perusahaan. Faktor-faktor tersebut meliputi:

- 1) Misi, visi, rules, dan nilai-nilai yang ditanamkan oleh para pendahulu (founders).
- 2) Nilai-nilai yang ditanamkan secara konkret oleh para pemimpin
- 3) Komitmen, moral, etika serta suasana kekerabatan dari kelompok-kelompok kerja.
- 4) Gaya kepemimpinan manajer lini

- 5) Karakteristik organisasional seperti bentuk dan aktivitas utama, otonomi, dan kompleksitas perusahaan, sistem penghargaan, sistem Komitmen Organisasional, konflik/kerjasama, serta toleransi terhadap resiko dalam proses administrasi perusahaan.

Kedua, faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global, seperti kecenderungan perubahan ekonomi, tuntutan hukum dan politik, tuntutan social, perkembangan teknologi manufaktur, transformasi teknologi informasi dan perubahan ekologi.

2.1.1.5 Pengukuran Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Terdapat beberapa dimensi dan indikator Budaya Organisasi menurut para ahli, dirangkum dalam tabel 2.2 berikut ini : menurut Robbins (2001:510), Edison (2016:131), Umi, dkk (2015:03), dan Luthans dalam Zuki (2016:38)

Tabel 2.2
Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

No.	Peneliti	Dimensi Budaya Organisasi	Indikator Budaya Organisasi
1	Robbins (2001:510) dalam Manery <i>et al.</i> , (2018:1969)	Inovasi dan Pengambilan Risiko	Dorongan untuk melakukan inovasi
			Dorongan terhadap tantangan
		Perhatian terhadap detail	Karyawan bekerja dengan teliti
			Tugas yang diberikan terperinci
		Orientasi Hasil	Dituntut untuk bekerja keras
			Dituntut agar lebih berkualitas
		Orientasi orang	Mempunyai hak berkembang
			Hak yang sama dalam karir
		Orientasi Tim	Saling menghargai
			Kerjasama dalam tim

		Agresivitas	Saling berkompetisi
			Bekerja dengan cepat dan efisien
		Stabilitas	Bekerja sesuai prosedur
2	Edison (2016:131)	Kesadaran diri	Kesadaran anggota untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan
		Keagresifan	Penuh inisiatif dan menetapkan rencana serta berusaha menyelesaikan dengan baik
		Kepribadian	Saling menghormati, menghargai dan saling membantu antar anggota
		Performa	Nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
		Orientasi Tim	Kerjasama antar anggota
3	Umi, dkk (2015:03)	Norma	Apa yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan
		Nilai Dominan	Nilai-nilai utama yang menggambarkan kepribadian dalam organisasi
		Aturan	Kebijakan secara tertulis yang wajib dipatuhi
		Iklim Organisasi	Penyampaian keterbukaan karyawan dalam suasana lingkungan kerja
4	Luthans dalam Zuki (2016:38)	Observed behavioral regularities	Peraturan-Peraturan yang harus dipatuhi
		Norms	Apa yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan
		Dominant values	Nilai-nilai utama yang menggambarkan kepribadian dalam organisasi
		Philosophy rule	Kebijakan secara tertulis yang wajib dipatuhi
		Organizational Climate	Penyampaian keterbukaan karyawan dalam suasana lingkungan kerja
5	Dimensi dan indikator peneliti mengikuti Robbins (2001:510) dalam Manery <i>et al.</i> , (2018:1969)	Inovasi dan Pengambilan Risiko	Dorongan untuk melakukan inovasi
			Dorongan terhadap tantangan
		Perhatian terhadap detail	Karyawan bekerja dengan teliti
			Tugas yang diberikan terperinci
		Orientasi Hasil	Dituntut untuk bekerja keras
			Dituntut agar lebih berkualitas
		Orientasi orang	Mempunyai hak berkembang
			Hak yang sama dalam karir
		Orientasi Tim	Saling menghargai
			Kerjasama dalam tim
		Agresivitas	Saling berkompetisi
			Bekerja dengan cepat dan efisien
		Stabilitas	Bekerja sesuai prosedur

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2021.

Dasar penentuan dimensi dan indikator pada penelitian ini sesuai dengan Robbins (2001:510) dalam Manery *et al.*, (2018:1969) adalah bahwa dimensi dan

indikator tersebut menguraikan dan sesuai dengan definisi budaya organisasi secara menyeluruh. Dimensi dan indikator dari Robbins (2001:510) dalam Manery et al., (2018:1969) terpilih karena menggambarkan fenomena yang ada dalam penelitian.

Berdasarkan definisi, dimensi dan indikator dalam peneliti mengambil definisi menurut Robbins (2011) bahwa Budaya Organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Dimensi dan indikator menurut Robbins (2001:510) dalam Manery *et al.*, (2018) dengan dimensi yaitu Inovasi dan Pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, stabilitas. Indikator budaya organisasi yaitu Dorongan untuk melakukan inovasi, Dorongan terhadap tantangan, Karyawan bekerja dengan teliti, Tugas yang diberikan terperinci, Dituntut untuk bekerja keras, Dituntut agar lebih berkualitas, Mempunyai hak berkembang, Hak yang sama dalam karir, Saling menghargai, Kerjasama dalam tim, Saling berkompetisi, Bekerja dengan cepat dan efisien, Bekerja sesuai prosedur.

2.1.2 Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional merupakan tingkat keyakinan karyawan untuk menerima tujuan organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi tersebut menurut Sopiah (2008) dalam Wahyudi, N. K. S., & Sudibya, I. G. A. (2016:872). Menurut Robbins dalam penelitian Amalia, G. N & Rizaldi, A. (2021) komitmen organisasi yakni suatu situasi yang dihadapi

karyawan mengenai keberadaannya di organisasi tersebut dengan memutuskan akan memihak serta memiliki tujuan yang diiringi keinginan untuk tetap berada atau menjadi bagian dalam organisasi. Komitmen Organisasional merupakan salah satu fokus yang menarik untuk dibahas dalam bidang psikologi industri dan organisasi, hal ini disebabkan dengan semakin berkembangnya Komitmen Organisasional pada diri seorang karyawan, akan mampu mengurangi gejala kerja negatif yang muncul pada organisasi, seperti pemogokan kerja karyawan, demonstrasi karyawan, angka bolos kerja, rasa tidak bergairah dalam bekerja dan turnover. Crow et al., (2012) dalam Widiarti, N. L. P. D., & Dewi, A. S. K. (2016:6347) mengatakan bahwa Komitmen Organisasional merupakan keadaan psikologis seorang pegawai yang dapat dilihat dari rasa loyalitas pegawai serta mampu fokus terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Suma dan Lesha (2013) dalam Wahyudi, N. K. S., & Sudibya, I. G. A. (2016:873) menyatakan Komitmen Organisasional dapat didefinisikan sebagai kekuatan relative dari identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Hal ini dapat ditandai dengan tiga faktor diantaranya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengarahkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Dilihat dari penjelasan diatas menurut para ahli mengenai Komitmen Organisasional, dapat diartikan bahwa Komitmen Organisasional adalah karakteristik hubungan karyawan dengan perusahaan yang menjadi penentu karyawan berkomitmen atau tidak. Hal ini ditandai dengan munculnya keyakinan

dan kepercayaan yang besar dan rasa penerima bagi karyawan atas tujuan dalam organisasi, dan adanya harapan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Sehingga Komitmen Organisasional akan menghasilkan rasa komitmen kepada organisasi yang mana seorang karyawan berkomitmen kepada organisasi.

2.1.2.1 Definisi Komitmen Organisasional

Terdapat beberapa definisi Komitmen Organisasional menurut para ahli yang sudah dirangkum kedalam tabel 2.3 yaitu : menurut Allen dan Meyer (1993), Sopiah (2008), Mathis dan Jackson (2000), Robbins (2016), Cook dan wall (1980), Durkin (1999:127), dan Robbins and Coulter (2010:123).

Tabel 2.3
Definisi Komitmen Organisasional

No.	Peneliti	Definisi
1	Allen dan Meyer (1993) dalam Wibowo, I. G. P., Riana, G., & Putra, M. S. (2015)	Komitmen Organisasional merupakan kondisi psikologis yang mengkarakteristikan hubungan perusahaan atau tidak dan pegawai sebagai penentu karyawan akan bertahan
2	Sopiah (2008) dalam Kardinah, I. M., & Cahyadi Husada (2019)	Komitmen Organisasional adalah gabungan dari tiga dimensi perilaku yang digunakan untuk menilai tingkat kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, atau memiliki karir jangka panjang di dalam organisasi.
3	Mathis dan Jackson (2000) dalam Hesti, E. P., & Frans Sudirjo (2016)	Komitmen Organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi
4	Robbins (2016) dalam Syardiansyah <i>et al.</i> , (2020)	Komitmen Organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi
5	Cook dan Wall (1980) dalam Benyamin <i>et al.</i> , (2018)	Komitmen Organisasional adalah keterikatan psikologis karyawan terhadap suatu organisasi, dan dapat dilihat dalam kesetiaan karyawan terhadap organisasi, motivasi untuk menggabungkan tujuan organisasi dan berkomitmen pada organisasi
6	Durkin (1999:127) dalam Silitonga, P. E. S.,	Komitmen Organisasional adalah perasaan yang kuat dan kuat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai

	Widodo, D. S., & Ali, H. (2017)	organisasi dalam kaitannya dengan peran karyawan terhadap upaya untuk mencapai tujuan dan nilai.
7	Robbins and Coulter (2010:123) dalam Renaldo <i>et al.</i> , (2019)	komitmen pada karyawan merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memilih pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.
8	Definisi Peneliti menurut Allen dan Meyer (1993) dalam Wibowo, I. G. P., Riana, G., & Putra, M. S. (2015)	Komitmen Organisasional adalah karakteristik hubungan karyawan dengan perusahaan yang menjadi penentu karyawan berkomitmen atau tidak.

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2021.

Dasar penentuan definisi Komitmen Organisasional tersebut adalah berdasarkan Allen dan Meyer (1993) dalam Wibowo, I. G. P., Riana, G., & Putra, M. S. (2015) dengan teorinya yang mengkarakteristikan hubungan perusahaan dan pegawai sebagai sikap penentu bagi karyawan untuk bertahan atau tidak. Jika diamati, definisi dari sopiah (2008) dan mathis and Jackson (2000) memiliki kesamaan dengan Allen dan Meyer (1993) yaitu menjelaskan bahwa tingkat kecenderungan karyawan untuk menerima tujuan organisasi dan memilih untuk bertahan atau tidak. Sedangkan definisi Robbins (2016), Cook dan Wall (1980), Durkin (1999:127), dan Robbins and Coulter (2010:123) masing-masing menggambarkan sikap dan kepercayaan karyawan kepada organisasi yang timbul dari perasaan yang kuat untuk berkomitmen demi mencapai tujuan dan nilai serta mempertahankan keanggotaannya. Definisi peneliti ialah karakteristik hubungan antar karyawan dengan perusahaan sebagai penentu karyawan berkomitmen dengan perusahaan atau tidak berdasarkan definisi menurut Allen dan Meyer (1993).

2.1.2.2 Faktor-faktor Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional yang telah diterapkan dan menjadi pedoman bagi pegawai untuk terus meningkatkan loyalitas kerjanya sangat dipengaruhi berbagai faktor dalam pencapaiannya. Stun dalam Muis *et al.*, (2018:16) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional yaitu :

- 1) Budaya keterbukaan
- 2) Kepuasan kerja
- 3) Kesempatan personal untuk berkembang
- 4) arah organisasi
- 5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan

Selain itu Komitmen Organisasional juga memberikan berbagai faktor yang mempengaruhinya, hal ini ditegaskan oleh steers dalam Muis *et al.*, (2018:16) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional adalah sebagai berikut :

- 1) Kepercayaan

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

- 2) Kemauan

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

3) Kesetiaan

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

2.1.2.3 Pengukuran Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasional

Terdapat beberapa dimensi dan indikator Komitmen Organisasional yang sudah dingkum menurut para ahli dalam tabel 2.4 berikut : menurut Allen dan Meyer (1991), Porter *et al.*, (1974), dan Kanter (1986).

Tabel 2.4
Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasional

No.	Peneliti	Dimensi	Indikator
1	Allen dan Meyer (1991) dalam Manery <i>et al.</i> , (2018)	Komitmen Afektif	Rasa bangga dan keterlibatan dalam organisasi
		Komitmen Berkelanjutan	Peluang dan Kebutuhan
		Komitmen Normatif	Sikap loyalitas dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi
2	Porter <i>et al.</i> , (1974) dalam Kristanto, H. (2015)	<i>Acceptance</i>	Penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi

		<i>Willingness</i>	Rasa tanggung jawab dan rasa senang terhadap organisasi
		<i>Maintain</i>	Sikap loyalitas karyawan
3	Kanter (1986) dalam Muis <i>et al.</i> , (2018:16)	Komitmen Berkesinambungan	Sikap loyalitas karyawan
		Komitmen Terpadu	Hubungan antar karyawan
		Komitmen Terkontrol	Srasa tanggung jawab karyawan terhadap organisasi
4	Dimensi dan indikator peneliti menurut Allen dan Meyer (1991) dalam Manery <i>et al.</i> , (2018)	Komitmen afektif	Rasa bangga dan keterlibatan dalam organisasi
		Komitmen berkelanjutan	Peluang dan Kebutuhan
		Komitmen normatif	Sikap loyalitas dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi

Sumber: Data dari beberapa sumber yang diolah, 2021.

Dasar penentuan dimensi dan indikator pada penelitian ini sesuai dengan Allen dan Meyer (1991) dalam Manery *et al.*, (2018) yaitu, dimensi dan indikator tersebut menguraikan dan sesuai dengan definisi Komitmen Organisasional secara menyeluruh. Jika diamati, dimensi dari Kanter (1986) dan Allen dan Meyer (1991) memiliki kesamaan pada indikator komitmen berkesinambungan, namun memiliki indikator yang berbeda. Pada Porter *et al.*, (1974) memiliki dimensi dan indikator yang berbeda dengan yang lainnya, namun kurang cocok dengan fenomena yang ada. Indikator Allen dan Meyer (1991) dalam Manery *et al.*, (2018) terpilih karena menggambarkan fenomena yang ada dalam penelitian.

Berdasarkan definisi, dimensi dan indikator dalam peneliti mengambil definisi menurut Allen dan Meyer (1993) dalam Wibowo, I. G. P., Riana, G., & Putra, M. S. (2015) bahwa Komitmen Organisasional ialah kondisi mental yang mengkarakterisasi hubungan antara perusahaan dan pegawai yang dapat menentukan karyawan bertahan atau tidak. Dimensi dan indikator juga menurut Allen dan Meyer (1991) dalam Manery *et al.*, (2018) dengan dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif. Indikator

Komitmen Organisasionalonol yaitu rasa bangga dan keterlibatan dalam organisasi, peluang dan kebutuhan, sikap loyalitas dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati Bersama. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut kinerja.

Mangkunegara (2010:67) dalam Muis *et al.*, (2018:11) mengatakan : "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Sedangkan Hasibuan (2011:94) dalam Muis *et al.*, (2018:11) mengatakan : "Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu".

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi menurut Hariandja (2009:195) dalam Muis *et al.*, (2018:11). Dilihat dari penjelasan diatas menurut para ahli mengenai kinerja, dapat diartikan bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan karyawan yang dinilai selama periode tertentu yang dijadikan faktor atas

tercapainya tujuan organisasi. Hal ini ditandai dengan hasil kerja karyawan baik kualitas, kuantitas, serta rasa tanggung jawab karyawan kepada pekerjaannya. Sehingga menghasilkan kinerja yang baik dengan kualitas dan kuantitas yang tinggi pula.

2.1.3.1 Definisi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa definisi Kinerja Karyawan menurut para ahli yang sudah dirangkum dalam tabel 2.5 dibawah ini : menurut Mangkunegara (2010:67), Hasibuan (2011:94), Gomes (1995), Bernardin dan Russel (1993:378), dan Pabundu Tika (2008).

Tabel 2.5
Definisi Kinerja Karyawan

No.	Peneliti	Definisi
1	Mangkunegara (2010:67) dalam Muis <i>et al.</i> , (2018)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya
2	Hasibuan (2011:94) dalam Muis <i>et al.</i> , (2018)	Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu
3	Gomes (1995) dalam Christina <i>et al.</i> , (2017)	Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.
4	Bernadin dan Russel (1993:378) dalam Purnomo, D. (2017)	Kinerja adalah Catatan hasil-hasil yang dihasilkan dari fungsi-fungsi atau aktivitas pekerjaan selama periode waktu tertentu.
5	Pabundu Tika (2008) dalam Hesti, E. P., & Frans Sudirjo (2016)	kinerja adalah hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu
6	Definisi Peneliti menurut Bernardin dan Russel	Kinerja Karyawan adalah catatan-catatan yang dihasilkan dari aktivitas pekerjaan selama periode waktu tertentu.

	(1993:378) dalam Purnomo, D. (2017)	
--	--	--

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah peneliti, 2021.

Dasar penentuan definisi kinerja karyawan tersebut yaitu berdasarkan pemahaman Bernardin dan Russel (1993) dalam Purnomo, D. (2017) dengan teorinya yaitu, catatan hasil-hasil yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau aktivitas pekerjaan selama periode waktu tertentu. Jika diamati definisi dari Pabundu Tika (2008) memiliki kesamaan dengan Bernardin dan Russel (1993) yaitu menjelaskan hasil pekerjaan dari berbagai faktor dalam periode waktu tertentu. Sedangkan definisi dari Gomes (1995), Mangkunegara (2010:67), Hasibuan (2011:94) masing-masing menggambarkan kinerja karyawan sebagai hasil kerja karyawan yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Definisi peneliti yaitu, kinerja karyawan adalah catatan-catatan yang dihasilkan dari aktivitas pekerjaan selama periode waktu tertentu.

2.1.3.2 Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Kinerja yang dicapai pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi pemicu apakah kinerja pegawai tinggi atau rendah. Mangkunegara (2010 : 67) dalam Muis *et al.*, (2018:12) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

- 4) Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge + skill).

Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

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

William Stern dalam Mangkunegara (2010 : 16) dalam Muis *et al.*, (2018:12) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

- 1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

- 2) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud

antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola Komitmen Organisasional kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.1.3.3 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja

Mathis dan Jakson (2011 : 78) dalam Muis *et al.*, (2018:12) berpendapat bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

- 1) Kuantitas output
- 2) Kualitas output
- 3) Jangka waktu output
- 4) Kehadiran di tempat kerja
- 5) Sikap kooperatif

Sedangkan menurut Mangkunegara (2010 : 75) dalam Muis *et al.*, (2018:12) unsur-unsur yang dinilai dari kinerja adalah :

- 1) Kualitas kerja

Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan.

- 2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra.

- 3) Keandalan

Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan

4) Sikap.

Sikap terdiri dari sikap terhadap perusahaan, pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

2.1.3.4 Pengukuran Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut para ahli, yang sudah dirangkum dalam tabel 2.6 berikut: menurut Bernardin dan Russel (1993), McNeese dan Smith (1996), dan Fadel (2009).

Tabel 2.6
Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

No.	Peneliti	Dimensi	Indikator
1	Bernardin dan Russel (1993) dalam Sanuddin, F. D. P., & Widjojo, A. R. (2016)	Kualitas	Kesesuaian dengan standar kualitas dalam perusahaan
		Kuantitas	Jumlah rangkaian aktivitas dalam perusahaan
		Ketepatan Waktu	Pencapaian target
		Keefektifan Biaya	Kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu
		Perlu Pengawasan	Kemampuan kerja karyawan dengan atau tidaknya pengawasan
		Hubungan Rekan Kerja	Usaha menciptakan suasana yang nyaman dengan memiliki rasa Kerjasama antar rekan kerja
2	McNeese dan Smith (1996) dalam Manery <i>et al.</i> , (2018)	Kualitas	Kesesuaian dengan standar kualitas dalam perusahaan
		Keuletan dan Ketahanan Kerja	Mampu bekerja dengan baik
			daya tahan yang baik dalam bekerja
		Disiplin dan Kehadiran	Ketaatan karyawan dalam menaati aturan
			Tingkat kehadiran karyawan
		Kerjasama antar rekan kerja	Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja
		Perhatian untuk keamanan	Karyawan memperhatikan keamanan dalam bekerja
		Tanggungjawab atas hasil karyanya	Mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan
Inisiatif	Memiliki kreativitas dalam bekerja		

3	Fadel (2009) dalam Nabawi, R. (2020)	Pemahaman atau tupoksi	Memahami tujuan fungsi masing-masing tugas dan tanggung jawab
		Inovasi	Membawa perubahan yang positif
		Kecepatan	Tingkat kecepatan kerja berdasarkan metode kerja
		Keakuratan	Tingkat disiplin, teliti dalam mengerjakan tugas
		kerjasama	Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja
4	Dimensi dan Indikator peneliti menurut Bernardin dan Russel (1993) dalam Sanuddin, F. D. P., & Widjojo, A. R. (2016)	Kualitas	Kesesuaian dengan standar kualitas dalam perusahaan
		Kuantitas	Jumlah rangkaian aktivitas dalam perusahaan
		Ketepatan Waktu	Pencapaian target
		Keefektifan Biaya	Kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu
		Perlu Pengawasan	Kemampuan kerja karyawan dengan atau tidaknya pengawasan
		Hubungan Rekan Kerja	Usaha menciptakan suasana yang nyaman dengan memiliki rasa Kerjasama antar rekan kerja

Sumber: Data diambil dari beberapa sumber yang diolah peneliti, 2021.

Dasar penentuan dimensi dan indikator pada penelitian ini sesuai dengan Bernardin dan Russel (1993) dalam Sanuddin, F. D. P., & Widjojo, A. R. (2016) ialah bahwa dimensi dan indikator tersebut menguraikan dan sesuai dengan definisi kinerja karyawan secara menyeluruh. Jika diamati Fadel (2009) dan Mcneese dan Smith (1996) terdapat beberapa dimensi yang sama, namun pada indikatornya terdapat perbedaan. Dimensi dan indikator Bernardin dan Russel (1993) terpilih karena menggambarkan fenomena yang ada.

Berdasarkan definisi, dimensi dan indikator dalam peneliti mengambil definisi menurut Bernardin dan Russel (1993:378) bahwa kinerja karyawan ialah catatan hasil-hasil yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau aktivitas pekerjaan selama periode waktu tertentu. Dimensi dan indikator juga menurut Bernardin dan Russel (1993) dengan dimensi yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu,

keefektifan biaya, perlu pengawasan, hubungan rekan sekerja. Indikator kinerja karyawan yaitu kesesuaian dengan standar kualitas dalam perusahaan, jumlah rangkaian aktivitas dalam perusahaan, pencapaian target, kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu, kemampuan kerja karyawan dengan ada atau tidaknya pengawasan, usaha menciptakan suasana yang nyaman dan memiliki rasa kerja sama antar rekan kerja.

2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa hasil peneliti terdahulu dan hasil penelitian tersebut digunakan sebagai bahan pendukung untuk hasil penelitian saat ini yang dapat dilihat dalam tabel 2.7 berikut :

Tabel 2.7
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Peneliti

No.	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/ Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/Persamaan
1	Manery, B. R., Lengkong, V. P., & Saerang, R. T. (2018).	Judul: Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di BKDPSDA di Kabupaten Halmahera Utara Metode: Regresi Linier Berganda Sampel: Sampling Jenuh sebanyak 37 orang	Secara simultan Komitmen Organisasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial koomitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Persamaan: Penggunaan metode peneliti sama dengan peneliti terdahulu Perbedaan: pengambilan sampel yang digunakan berbeda
2	Yessica Nathania (2018)	Judul: Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada Warunk Upnormal Surabaya	Budaya organisasi dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan	Persamaan: Penggunaan metode penelitian Perbedaan: Pengambilan sampel yang digunakan berbeda

		<p>Metode: Regresi linier berganda dan analisis statistic deskriptif dengan alat bantu SPSS 20.</p> <p>Sampel: Sampling jenuh sebanyak 50 orang</p>		
3	Muis, R. M., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018)	<p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Metode: Regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji T, Uji F, dan Koefisien determinan.</p> <p>Sampel: Sampling jenuh sebanyak 60 orang</p>	secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, ada pengaruh positif dan signifikan Komitmen Organisasional terhadap kinerja, dan secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan.	<p>Persamaan: Menggunakan metode penelitian yang sama</p> <p>Perbedaan: Perbedaan lokasi penelitian</p>
4	Riono, S. B., Syafurulloh, M., & Utami, S. N. (2020)	<p>Judul: Pengaruh Komitmen Organisasional Organisasi, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Dr. Soeselo Kabupaten Tegal</p> <p>Metode: uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas, regresi linier berganda dan koefisien determinasi</p> <p>Sampel: sebanyak 90 orang responden</p>	Hasil uji regresi berganda $Y = 62.049 + 0.545X_1 + 0.437X_2 + 0.265X_3$ menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional organisasi, budaya organisasi dan Komitmen Organisasional pada penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil koefisien determinasi diperoleh nilai R sebesar 0,722. Hal itu berarti bahwa variable Komitmen Organisasional organisasi, budaya organisasi dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh sebesar 72,2% terhadap kinerja pegawai, sedangkan 17,8% dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar penelitian ini.	<p>Persamaan: 3 Variabel yaitu Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan</p> <p>Perbedaan: Teknik pengambilan sampel dan metode penelitian</p>
5	Nasir, M., Basalamah, J., & Murfat, M. Z. (2020)	<p>Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan</p>	Gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan Komitmen Organisasional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kecamatan Tanete Riattang Barat	<p>Persamaan: Terdapat 3 variabel yang sama, yaitu Budaya organisasi, Komitmen Organisasional dan kinerja karyawan</p>

		<p>Metode: Deskriptif, analisis regresi linier berganda melalui SPSS.</p> <p>Sampel: 62 orang</p>	Kabupaten Bone dan variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah Komitmen Organisasional.	<p>Metode penelitian yang digunakan sama dengan peneliti</p> <p>Perbedaan: Jumlah sampel dan lokasi penelitian</p>
6	AM, E. N. (2020).	<p>Judul: The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance at the Ministry of Manpower of the Republic of Indonesia</p> <p>Metode: <i>Regression</i></p> <p>Sampel: Random Sampling sebanyak 99 orang</p>	Masing-masing variabel memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan korelasi 0.619 untuk variabel budaya organisasi, dan korelasi 0.646 untuk variabel Komitmen Organisasional.	<p>Persamaan: Metode yang digunakan sama dengan peneliti</p> <p>Perbedaan: Pengambilan sampel</p>
7	Paramita, E., Lumbanrasa, P., & Absah, Y. (2020)	<p>Judul: The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk</p> <p>Metode: Analisis regresi</p> <p>Sampel: 40 orang</p>	Komitmen Organisasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak terlalu mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi dan Komitmen Organisasional secara bersamaan berdampak pada kinerja karyawan.	<p>Persamaan: Terdapat 3 variabel yang digunakan yaitu budaya organisasi, Komitmen Organisasional dan kinerja karyawan yang sama dengan variabel peneliti</p> <p>Metode yang digunakan sama</p> <p>Perbedaan: Teknik pengambilan sampel dan lokasi penelitian</p>
8	Hidayah, T., & Tobing, D. S. K (2018)	<p>Judul: The Influence Of Job Satisfaction, Motivation, And Organizational Commitment To Employee Performance</p> <p>Metode: Multiple linier regression</p>	Kepuasan kerja, motivasi dan Komitmen Organisasional secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara parsial kepuasan kerja tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan variabel lain motivasi dan Komitmen Organisasional	<p>Persamaan: Ada 2 variabel yang digunakan dalam peneliti terdahulu dan sama dengan penelitian ini yaitu Komitmen Organisasional dan kinerja karyawan</p> <p>Perbedaan:</p>

		Sampel: Simple random Sampling sebanyak 55 orang	memiliki pengaruh yang signifikan.	Teknik pengambilan sampel dan metode yang digunakan
--	--	---	------------------------------------	---

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan menjadi faktor penting bagi perusahaan, hal tersebut dikarenakan kinerja karyawan dijadikan tolak ukur seberapa jauh tingkat keberhasilan perusahaan dalam memberikan arahan dan pekerjaan yang dibebankan. Kinerja karyawan dapat memberikan gambaran seberapa besar perusahaan memberikan dukungan dan aspek-aspek yang dapat menunjang kinerja. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa aspek, yaitu budaya organisasi dan Komitmen Organisasional.

Peningkatan kinerja dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, budaya organisasi merupakan sebuah nilai-nilai yang ditanamkan kepada karyawan untuk menjadi pedoman berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan apabila budaya yang ditanamkan pimpinan dapat di implementasikan kepada karyawan, dapat meningkatkan kinerja karyawan, namun apabila karyawan tidak berperilaku seperti budaya yang ada di perusahaan, maka dapat membuat kinerja karyawan menurun, dapat diartikan karyawan yang tidak menerapkan perilaku berorganisasi sesuai dengan budaya yang ada, dapat mempengaruhi kinerjanya.

Faktor lainnya yaitu Komitmen Organisasional, Komitmen Organisasional adalah karakteristik hubungan karyawan dengan perusahaan yang menjadi penentu karyawan berkomitmen atau tidak. Hal ini menjelaskan bahwa disaat perusahaan

mampu memberikan hubungan yang baik antara perusahaan dengan karyawan, dan apabila karyawan mampu membangun hubungan tersebut maka karyawan dapat menunjukkan sikap loyalitas terhadap perusahaan yang nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Budaya organisasi dan Komitmen Organisasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat dilihat pada karyawan itu sendiri. Untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik, tidak hanya dari karyawannya saja namun dari perusahaan juga sangat penting. Dimana perusahaan mampu membuat hubungan yang baik dengan karyawan dan mengimplementasikan budaya organisasi, agar dapat menghasilkan sumberdaya manusia yang diinginkan perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan.

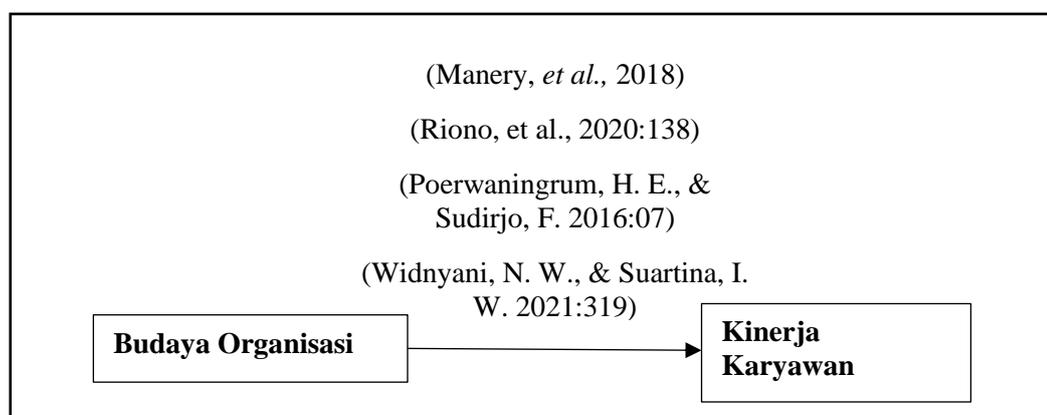
Kinerja yang baik disebabkan sumberdaya yang baik pula, oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, Sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dan prosesnya terlaksana dengan maksimal dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pernyataan tersebut dinyatakan oleh Manery *et al.*, (2018:1976). Studi yang dilakukan oleh Riono, *et al.*, (2020:138) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, semakin naik budaya organisasi, maka semakin meningkat kinerja karyawan. Poerwaningrum, H.

E., & Sudirjo, F. (2016:07) melakukan penelitian terhadap 63 orang dan menemukan hasil bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan $t_{hitung} = 3,885 > t_{tabel} = 2,001$ dan $pvalue (sign.) = 0,000 < 0,05$.

Terdapat penelitian terdahulu dari Widnyani, N. W., & Suartina, I. W. (2021:319) mengatakan bahwa budaya organisasi secara parsial memberi pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan pada PT. Balai Lelang Bali di Denpasar, dengan hasil analisis data nilai signifikansi senilai 0,022 kurang dari 0,05 dan nilai koefisien regresi senilai 0,247. Hal tersebut menjelaskan bahwa setiap peningkatan budaya organisasi maka akan terjadi peningkatan kinerja karyawan. penelitian yang dilakukan Nasir, *et al.*, (2021) mengatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} (1,771) yang lebih kecil dari nilai t_{tabel} (2,109). Namun diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. agar lebih mudah memahami hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan digambarkan pada gambar 2.1 dibawah ini.



Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2021

Gambar 2.1
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

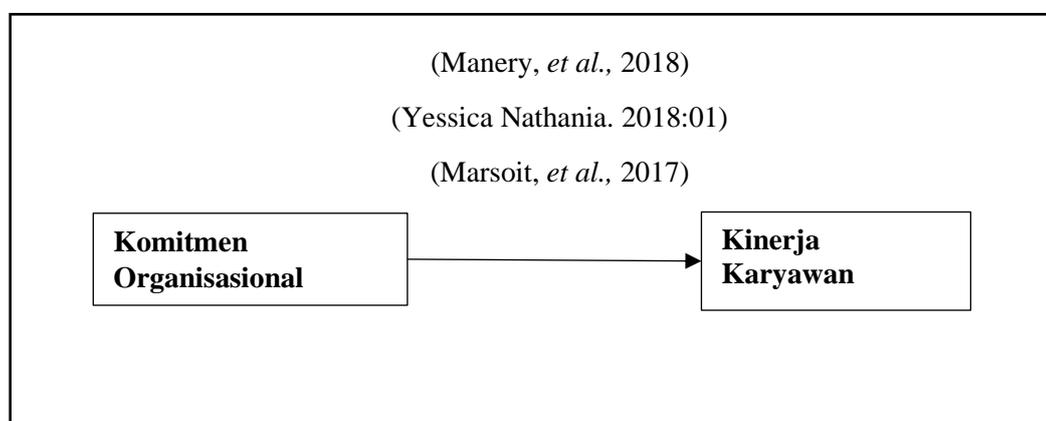
Hasil ulasan dari beberapa peneliti diatas diharapkan dapat mendukung penelitian ini dengan hasil budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen Organisasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian terdahulu Manery, *et al.*, (2018:1975). Dalam penelitian Yessica Nathania (2018:01) menyatakan bahwa Komitmen Organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini dilihat dari hasil pengujian analisis deskriptif Komitmen Organisasional yang memiliki nilai tertinggi pada komitmen afektif dengan nilai 4,67 yang menjelaskan bahwa mayoritas dari karyawan memiliki kemauan dan keinginan dari dalam diri untuk bekerja.

Hal tersebut mendukung penelitian ini yang sejalan dengan fenomena-fenomena yang terjadi pada PT. Agronesia Departemen Industri Es Saripetojo Bandung. Seperti : banyak karyawan yang merasa sepenuhnya menjadi bagian dari perusahaan, dan masih banyak karyawan yang datang terlambat. Sehingga semangat karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan kurang. Penelitian yang dilakukan Marsoit, *et al.*, (2017) mengatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jasa Indonesia, dengan hasil bahwa Variabel komitmen organisasi (X3) memiliki tingkat signifikan sebesar

0,715 lebih besar dari 0,05 dan nilai t hitung untuk variabel Komitmen organisasi (X3) sebesar $-0,368 > t \text{ tabel} = 1,697$. Namun diduga Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan agar lebih mudah memahami hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan digambarkan pada gambar 2.2 dibawah ini.



Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2021

Gambar 2.2
Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

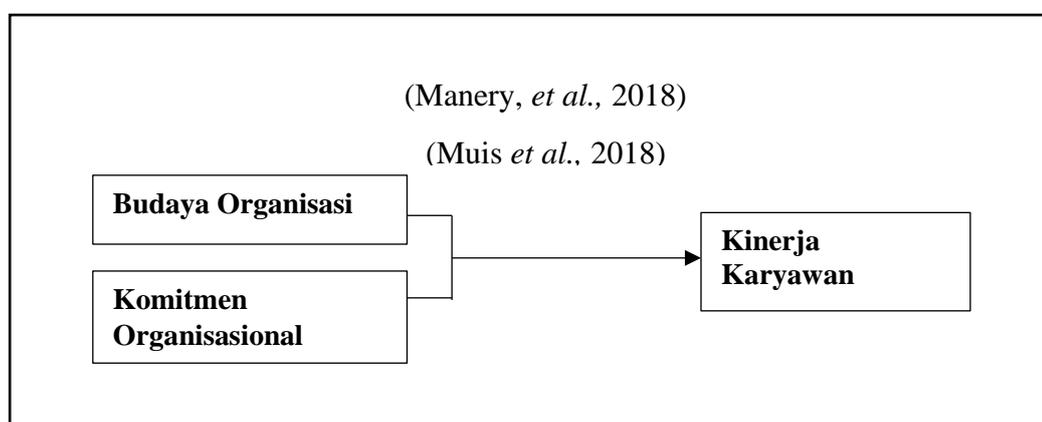
Hasil ulasan dari beberapa peneliti diatas diharapkan dapat mendukung penelitian ini dengan hasil Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Manery, *et al.*, (2018:1975) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Komitmen Organisasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Badan Kepegawian Daerah dan Pengembangan Sumber daya Aparatur di Kabupaten Halmahera utara.

Muis *et al.*, (2018:24) menyatakan bahwa Budaya organisasi dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil I – Medan, artinya jika budaya organisasi dan Komitmen Organisasional dilakukan dengan baik maka kinerja karyawan akan ikut meningkat.

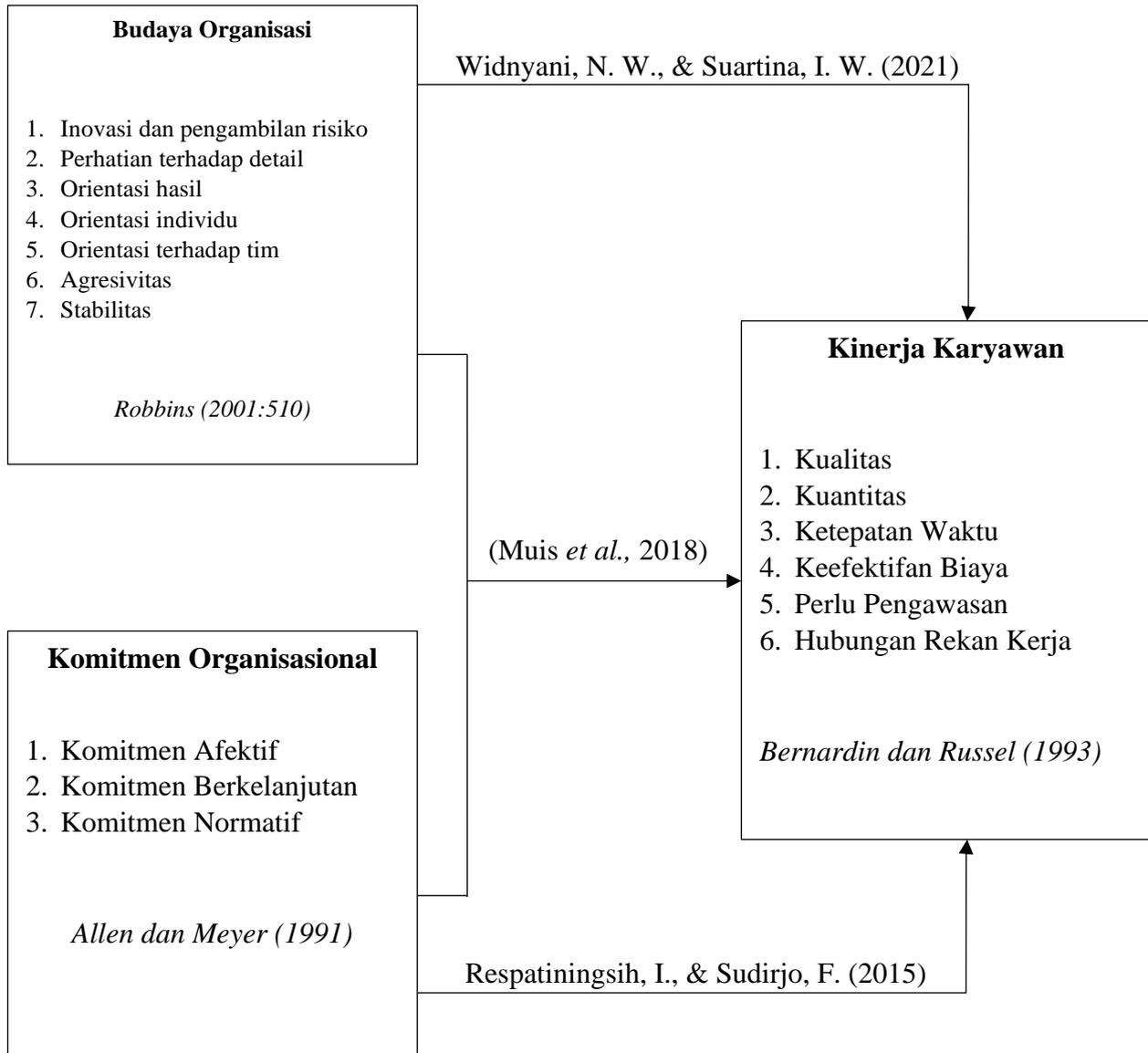


Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2021

Gambar 2.3
Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil ulasan dari beberapa peneliti diatas diharapkan dapat mendukung penelitian ini dengan hasil Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berikut paradigma penelitian ini ialah sebagai berikut :



Gambar 2.4
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kajian Pustaka, kerangka pemikiran dan premis pada kerangka pemikiran yang digambarkan dalam paradigma penelitian. Penulis membentuk hipotesis sesuai dengan rumusan masalah dalam penelitian. Dari keempat rumusan masalah dan tujuan penelitian, dideduksi ke dalam uji hipotesis, yaitu :

H1 : PT. Agronesia Departemen Industri Es Saripetojo memiliki Budaya Organisasi yang belum sepenuhnya diimplementasikan, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan yang belum maksimal.

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT Agronesia Departemen Industri Es Saripetojo.

H3 : Komitmen Organisasional berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT Agronesia Departemen Industri Es Saripetojo.

H4 : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Agronesia Departemen Industri Es Saripetojo.