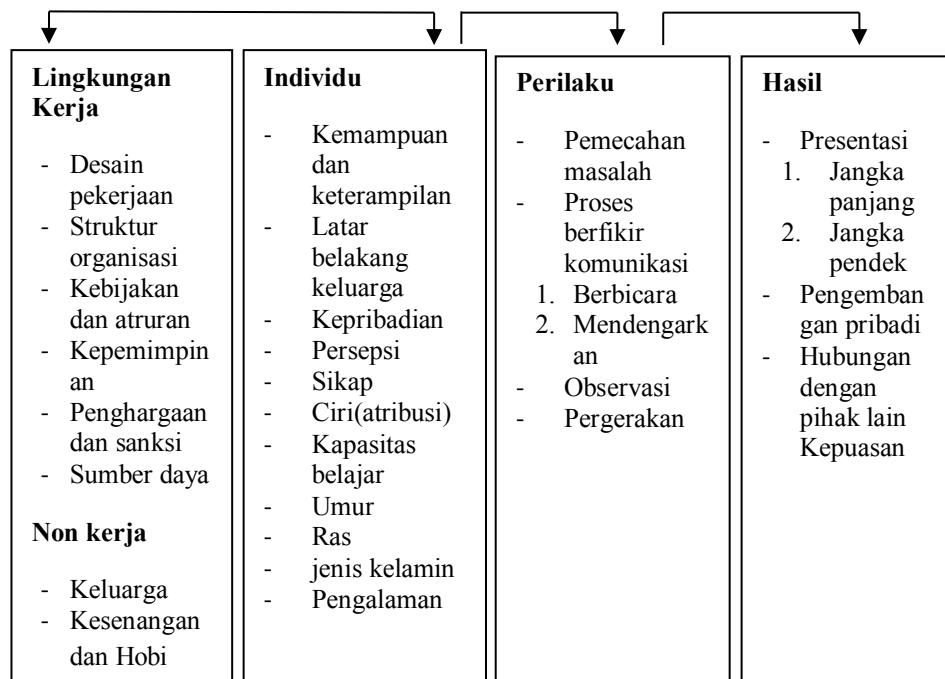


BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Kerangka perilaku individu dapat menjadi dasar bagaimana korelasi antara budaya organisasi, komitmen dan kinerja. Pada gambar di bawah ini memaparkan bagaimana perilaku-perilaku individu yang akan dibahas dalam penelitian ini.



Sumber : *Organizations (Behavior, Structure, Processes)*, James L. Gibson (2009)

Gambar 2.1
Grand Theory

Menurut gambar di atas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi masuk dalam aspek lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan bagian dari semua permasalahan sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam pengaruhnya budaya organisasi akan memberikan identitas dalam organisasi tersebut. Sehingga budaya

organisasi mampu memberikan nilai-nilai dan norma dalam lingkungan kerja organisasi tersebut.

Komitmen organisasi dalam hal ini menjadi bagian dalam aspek individual dalam *grand theory* perilaku individu. Keterkaitan langsung dengan aspek individual dalam *grand theory* perilaku individu yaitu terhadap sikap pada diri individu sendiri. Sikap di dalam perilaku individu berkaitan dengan komitmen, loyalitas, rela bertanggungjawab dan berkorban terhadap organisasi.

Kinerja karyawan atau anggota organisasi di dalam hal ini menjadi bagian dalam aspek hasil dalam *grand theory* perilaku individu. Membahas masalah kinerja tidak lepas dari sebuah tujuan yang ingin dicapai. Berkaitan erat dengan hasil prestasi kerja para karyawan atau anggota organisasi. Sehingga didalam *grand theory* perilaku individu termasuk ke dalam aspek hasil.

Dengan ini dapat disimpulkan bahwa kerangka perilaku individu dapat menjadi dasar bagaimana korelasi antara budaya organisasi, komitmen dan kinerja.

A. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

1. Budaya organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2011) budaya organisasi adalah mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain.

Menurut (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2005) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Menurut Arnold (2005) dalam Arywanti Marganingsih (2010), budaya organisasi merupakan norma-norma, keyakinan, prinsip-prinsip, dan cara perilaku yang dikombinasikan untuk memberikan setiap organisasi karakter yang berbeda.

Tujuh karakteristik primer yang menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi menurut Robbins dan Judge (2011) adalah sebagai berikut:

a. Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

b. Perhatian ke rincian

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.

c. Orientasi hasil

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

d. Orientasi orang

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

e. Orientasi tim

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

f. Keagresifan

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

g. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2011) fungsi budaya organisasi adalah:

a. Memberikan rasa identitas

Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.

b. Membangkitkan komitmen pada misi organisasi

Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan

memengaruhi dirinya. Tetapi apabila terdapat *strong culture*, orang akan merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang apa makna sebenarnya organisasi itu.

c. Memperjelas dan memperkuat standar perilaku

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda di saat yang sama. Suatu perusahaan dengan budaya yang kuat mendukung kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang bagaimana harus berperilaku.

Menurut Robbins (2011) ada lima fungsi budaya dalam organisasi, antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas yang artinya, budaya menciptakan suatu pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.

- b. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan pribadi seseorang.
- d. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Schein dalam Tika (2006), beberapa fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu:

- a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terketak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
- b. Fase pertengahan hidup organisasi Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
- c. Fase dewasa Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada

kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuasa diri.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Tika (2006) fungsi budaya dibagi menjadi menjadi empat, yaitu:

- a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
- b. Memudahkan komitmen kolektif (bersama-sama).
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya

3. Faktor – faktor yang mempengaruhi Budaya

Menurut Robbins dan Judge (2011) ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

a. *Observed behavioral regularities*

Yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

b. *Norms*

Yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

c. *Dominant values*

Yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

d. *philosophy*

Yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.

e. *Rules*

Yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.

f. *Organization climate*

Merupakan perasaan keseluruhan (anoverall “feeling”) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

4. Proses Terbentuknys Budaya

Menurut Robbins (2006) suatu budaya terbentuk melalui filosofi organisasi yang dijumpai, yaitu budaya asli yang diturunkan dari filsafat pendirinya. Terciptanya budaya organisasi terjadi dalam tiga cara, yaitu:

- a. Para pendiri hanya memperkejakan dan mempertahankan karyawan yang berfikir dan merasakan cara yang mereka tempuh.
- b. Para pendiri mengdoctrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan ini dengan cara berfikir dan cara berperasaan mereka.
- c. Perilaku pendiri itu sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka.

5. Dampak Budaya Organisasi

Menurut (Robbins, 2008) dalam (Boy Suzanton dan Ari Solihin, 2012) Pemahaman budaya organisasi sebagai kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai yang mengikat semua individu dalam sebuah organisasi, seharusnya menentukan batas – batas normatif perilaku anggota organisasinya. Secara spesifik peranan budaya organisasi adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma – norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian.

6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Menurut (Marcoulides dan Heck, 1993) dalam (Edwin TH Simanjuntak, 2013) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Di dalam mencapai sebuah tujuan tidak lepas dari peran seorang anggota organisasi. Para anggota organisasi akan terus bekerja dan mencapai tujuan organisasi apabila mereka mempunyai rasa memiliki, loyalitas dan perasaan bahwa tanpa saya bekerja maka organisasi ini tidak akan berjalan.

Berbicara mengenai loyalitas dan rasa memiliki yang erat kaitannya dengan komitmen organisasi, terbentuknya hal ini tidak lepas dari adanya pengaruh lingkungan tempat mereka bekerja. Dan dalam hal ini berkaitan dengan budaya organisasi. Seseorang yang nyaman dengan keadaan lingkungan, senang dengan kepemimpinan atasannya, dan nyaman dengan aturan yang ada cenderung akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Robins (2011) juga menyebutkan bahwa budaya spiritualitas dalam organisasi berhubungan positif dengan kreatifitas, kepuasan karyawan, kinerja tim, dan komitmen organisasi.

Keterkaitan antar variabel ini juga didukung oleh beberapa peneliti terdahulu yang telah membuktikan adanya kaitan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi. Berikut adalah tabel

penjelasan beberapa peneliti terdahulu yang mendukung tentang adanya keterkaitan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Tabel. 2.1
Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

NO	Peneliti	Judul Peneliti	Variabel	Hasil
1.	Arywanti Marganingsih (2012)	Anteseden komitmen organisasi dan motivasi konsekuensinya terhadap kinerja auditor intern pemerintah	Independen : Komitmen organisasi dan motivasi Dependen : Kinerja	Budaya organisasi terbukti secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi
2.	Edwin TH Simanjuntak (2013)	Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru SMK Sub Rayon 03 Pematang Siantar	Independen : Budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja Dependen : Komitmen	Budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap Komitmen organisasi
3.	Ida Ayu Brahmasari, 2008	Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen karyawan dan kinerja perusahaan	Independen : Budaya organisasi, Motivasi kerja Dependen : komitmen dan kinerja	Budaya organisasi terbukti secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis pertama penelitian sebagai berikut :

H1 : Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Komitmen.

B. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

1. Komitmen organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seseorang memihak sebuah organisasi serta tujuan – tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut (Rashid *et al*, 2003, dalam Ida Ayu Brahmasari, 2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kondisi psikologis yang menandai hubungan antara karyawan dengan organisasinya. Sedangkan menurut (Kinicki, 2001: Sulaiman, 2000) dalam Boy Suzanton dan Ari Solihin, 2012) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap atau ikatan emosional antara anggota dengan organisasi, maka di samping kompetensi, komitmen sebagai pembentuk modal intelektual juga merupakan faktor terpenting dalam upaya memacu efektivitas organisasi yang diantaranya dapat digambarkan dari adanya peningkatan kinerja para pegawai, ujungnya adalah peningkatan produktivitas kerja organisasi.

Tiga dimensi komitmen organisasi dalam Robbins dan Judge (2008) menjelaskan yaitu :

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan petco mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan – hewan.
- b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu berkaitan dengan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu perasaan untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seseorang pemberi kerja karena ia merasa “meninggalkan seseorang dalam keadaan sulit” bila ia pergi.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia. Tinggi rendahnya komitmen karyawan teradap organisasi tempat mereka bekerja sangat menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi.

Dalam dunia kerja komitmen karyawan mempunyai pengaruh yang sangat penting. Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi sedangkan karyawan yang memiliki komitmen yang rendah akan melakukan usaha tidak maksimal.

2. Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

Menurut (Dyne dan Graham, 2005) dalam (Donni Juni Priansa, 2014) faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu :

a. Personal

i. Ciri- ciri kepribadian tertentu

Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) akan cenderung lebih komit.

ii. Usia dan masa kerja

Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

iii. Tingkat pendidikan

Semakin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

iv. Jenis kelamin

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besaar dalam pencapaian karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

v. Status perkawinan

Karyawan yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

vi. Keterlibatan kerja

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi

b. Situasional

i. Nilai (*value*) tempat kerja

Nilai-nilai yang dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan terus akan mempermudah setia pegawai untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat.

ii. Keadilan organisasi

Keadilan organisasi meliputi : keadilan yang terkait dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam

proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

iii. Karakteristik organisasi

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal.

iv. Dukungan organisasi

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan memersepsi bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai, kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

c. Posisional

i. Masa kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar serta peluang promosi yang lebih tinggi.

ii. Tingkat pekerjaan

Berbagai peneliti menyebutkan status ekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang paling tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlihat.

Menurut Steven L. McShane dan Marry Ann Von Glinow (2000) komitmen karyawan juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen antara lain :

a. Keadilan dan Kepuasan Kerja

Hal yang mampu mempengaruhi loyalitas adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen akan sulit dicapai apabila suatu karyawan mengalami beban kerja yang meningkat diperusahaan tetapi profit yang didapatkan hanyalah dinikmati oleh manager tingkat atas. Oleh karena itu, perusahaan dapat membangun komitmen organisasi dengan berbagai komitmen yang diperoleh perusahaan terhadap karyawan.

b. Keamanan kerja

Karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus dipelihara untuk menjaga hubungan dimana karyawan percaya bahwa usaha mereka akan dihargai. Di sisi lain ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal akan tetapi dengan hubungan timbal

balik yang rendah. Tidak mengherankan apabila ancaman PHK menjadi pukulan terbesar bagi loyalitas karyawan, bahkan diantara mereka yang pekerjaannya tidak beresiko.

c. Pemahaman organisasi

Affective commitment adalah identifikasi secara perorangan terhadap organisasi, jadi masuk akal jika sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang perusahaan. Karyawan secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan dan pengalaman pribadi dari bagian lain. Seorang eksekutif dari American Fence Corp memperingatkan, “Ketika orang-orang tidak mengetahui apa yang terjadi di organisasinya, mereka akan merasa tidak nyambung.”

d. Keterlibatan karyawan

Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan. Melalui partisipasi ini, karyawan mulai melihat perusahaan sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan karyawan juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berarti perusahaan mempercayai karyawannya

e. Kepercayaan karyawan

Kepercayaan berarti yakin pada seseorang atau kelompok. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Untuk memperoleh kepercayaan, kamu harus menunjukkan kepercayaan. Kepercayaan penting untuk komitmen organisasi karena menyentuh jantung dari hubungan kerja. Karyawan merasa wajib bekerja untuk perusahaan hanya ketika mereka mempercayai pemimpin mereka.

3. Dampak komitmen organisasi

Dampak komitmen organisasi menurut Sopiah (2008), dapat di tinjau dari dua sudut yaitu:

a. Ditinjau dari sudut organisasi

Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja pada organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dll. Karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak turnover, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai karyawan diorganisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada organisasi dapat memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjut yaitu terhadap reputasi organisasi menurun.

b. Ditinjau dari sudut karyawan

Komitmen karyawan yang tinggi akan berdampak pada perkembangan karir karyawan di organisasi/perusahaan.

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan mendorong individu untuk selalu menyesuaikan atau meyelaraskan diri dengan tujuan organisasi. Komitmen individu yang kuat terhadap organisasi akan memudahkan pemimpin organisasi untuk menggerakkan sumber daya manusia yang ada dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen yang kuat terhadap organisasi dapat menghindarkan tingkat turnover karyawan yang dimiliki organisasi (Sudarmanto, 2014) hal yang berakibat organisasi tidak akan kehilangan sumber daya yang berharga.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Menurut Luthans (2006) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas individu pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Rasa loyalitas yang tinggi, anggota organisasi memiliki rasa memiliki terhadap organisasi dan mau melakukan segala hal demi kebaikan

organisasi, sehingga kinerja organisasinya pun akan baik dan sejalan dengan tujuan organisasi.

Keterkaitan antar variabel ini juga didukung oleh beberapa peneliti terdahulu yang telah membuktikan adanya kaitan antara komitmen organisasi dan kinerja. Berikut adalah tabel penjelasan beberapa peneliti terdahulu yang mendukung tentang adanya keterkaitan antara komitmen organisasi dan kinerja.

Tabel. 2.2
Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1.	Arywanti Marganingsih (2012)	Anteseden komitmen organisasi dan motivasi konsekuensinya terhadap kinerja auditor intern pemerintah	Independen : Komitmen organisasi dan motivasi Dependen : Kinerja	komitmen terhadap organisasi dapat berpengaruh positif terhadap kinerjanya
2.	Boy Suzanto dan Ari Solihin (2012)	Pengaruh budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada <i>unit network management system</i> infratel PT. Telekomunikasi Indonesia TBK	Independen : Budaya organisasi, Komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi Dependen : Kinerja	komitmen organisasi terbukti secara signifikan dan positif mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja
3.	Ida Ayu Brahmasari, (2008)	Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen karyawan dan kinerja perusahaan	Independen : Budaya organisasi, Motivasi kerja Dependen : komitmen dan kinerja	komitmen organisasi terbukti secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis pertama penelitian sebagai berikut :

H2 : Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja.

C. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

1. Kinerja

Menurut Rivai dan Basri (2004) dalam Boy Suzanton dan Ari solihin (2012) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, terget, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama. Menurut Robbins (2008) dalam Boy Suzanton dan Ari Solihin (2012) berpendapat bahwa kinerja adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja menurut Mangkunegara (2001) dalam Etty Indriyani (2010) adalah "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Kinerja merupakan perilaku yang secara langsung berhubungan dengan proses pekerjaan yang dilakukan dalam menentukan tujuan serta sasaran organisasi. Kinerja dalam hal ini sangat penting diperhatikan oleh organisasi karena kinerja baik

menentukan apakah proses pekerjaan yang dilakukan karyawan sudah sesuai dengan harapan organisasi.

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache (1995) dalam Sudarmanto (2014) mengemukakan ada 3 level kinerja, yaitu:

- a. Kinerja organisasi merupakan pencapaian hasil (*out come*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
- b. Kinerja proses merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses dan manajemen proses.
- c. Kinerja individu/pekerjaan merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

2. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006), ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- a. Kemampuan individual

Kemampuan individual karyawan ini mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki seorang karyawan berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.

b. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan dari karyawan bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dari itu walaupun karyawan mempunyai kemampuan yang tinggi namun tidak memiliki upaya yang tinggi juga maka kinerja tidak akan menjadi baik.

c. Dukungan organisasional

Dalam dukungan organisasional perusahaan menyediakan fasilitas karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi dan manajemen.

Menurut Byar dan Rue dalam Edy Sutrisno (2009) mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor individu yang dimaksud adalah :

a. Usaha (*Effort*)

Yang menunjukkan sejumlah fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.

b. *Abilities*

Yaitu sifat-sifat *personal* yang dipergunakan untuk melaksanakan suatu tugas.

c. *Role / task perception*

Yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- a. Kondisi fisik
- b. Peralatan
- c. Waktu
- d. Material
- e. Pendidikan
- f. Supervisi
- g. Desain organisasi
- h. Pelatihan keberuntungan

Seorang karyawan yang mempunyai kemampuan atau softskill secara individu akan lebih cepat mengerjakan pekerjaan yang diberikan. Apalagi dengan adanya dukungan yang diberikan oleh perusahaan, hal ini membuat pekerjaan yang dilaksanakan akan semakin lebih cepat dan tepat, dibandingkan dengan seseorang yang tidak memiliki kemampuan dalam merespon

sesuatu hal yang baru dalam pekerjaan yang dilaksanakan dan akhirnya membuat kinerja yang tidak maksimal.

3. Dampak kinerja

Efektifitas dan produktifitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, sebaliknya kinerja karyawan menurut Nitisemito (1992) dalam Etty Indriyani (2010) akan menimbulkan semangat kerja dan gairah kerja. Hal ini akan berdampak pada efektifitas perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi

Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi kinerja karyawan maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat. Pengertian kinerja merupakan jawaban dari keberhasilan atau tindaknya tujuan organisasi yang diterapkan. Kerja sama antar karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawab sangat penting diperhatikan, baik kerja sama antar atasan dan bawahan maupun kerja sama antar bawahan. Kepribadian para karyawan juga menentukan baik buruknya hasil kerja. Karyawan yang mempunyai kepribadian yang baik tentunya mempunyai kinerja yang baik pula. Oleh karena itu organisasi perlu memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi guna meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Budaya Organisasi berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh karyawan atau anggota organisasi dan orang-orang yang ada di dalamnya. Selanjutnya, system nilai tersebut diwariskan kepada generasi berikutnya" dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan.

Dengan demikian adanya suatu budaya di dalam sebuah organisasi selalu mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi atau hasil kinerja yang ditetapkan. Berfungsi sebagai perekat, identitas, dan motivator bagi karyawan atau anggota organisasi, sehingga karyawan atau anggota organisasi akan merasa dihargai dan menjadi bagian dari sebuah organisasi. Akhirnya karyawan atau anggota organisasi akan merasa nyaman berada di dalam organisasi dan berdampak pada kinerja yang akan terus meningkat.

Keterkaitan antar variabel ini juga didukung oleh beberapa peneliti terdahulu yang telah membuktikan adanya kaitan antara budaya organisasi dan kinerja. Berikut adalah tabel penjelasan

beberapa peneliti terdahulu yang mendukung tentang adanya keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja.

Tabel.2.3
Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

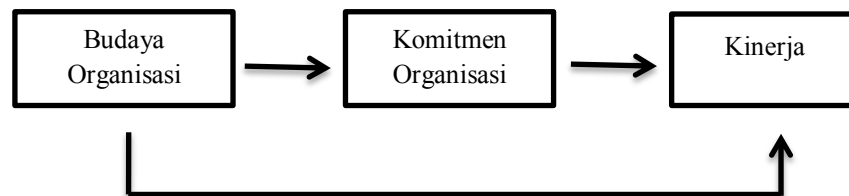
No	Peneliti	Judul Peneltian	Variabel	Hasil
1.	Etty Indriyani (2010)	Pengaruh Budaya Organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta	Independen : Budaya organisasi dan kepuasan kerja Dependen : Kinerja dan komitmen organisasi	hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja sangat kuat dan signifikan
2.	Boy Suzanto dan Ari Solihin (2012)	Pengaruh budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan komitmen orgnisasi terhadap kinerja pegawai pada <i>unit network management system</i> infratel PT. Telekomunikasi Indonesia TBK	Independen : Budaya organisasi, Komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi Dependen : Kinerja	budaya organisasi terbukti secara signifikan dan positif mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja
3.	Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati (2012)	Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap Komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi pada pt. Sido muncul kaligawe semarang)	Independen : Budaya organisasi, kepuasan kerja Dependen : Komitmen dan kinerja	budaya organisasi terbukti secara signifikan dan positif mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis pertama penelitian sebagai berikut :

H3 : Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja.

D. Model Penelitian

Kerangka dalam penelitian ini berdasarkan hipotesis yang telah dijelaskan sebelumnya adalah



Gambar 2.2
Model Penelitian

Model penelitian terdiri dari 3 variabel, yaitu variabel dependen, variabel independen dan variabel intervening. Variabel independen merupakan sesuatu variabel yang memberikan pengaruh (positif atau negatif) pada variabel dependen. Variabel intervening adalah variabel yang muncul selama waktu variabel independen mempengaruhi variabel dependen dan dampak variabel tersebut pada variabel dependen (Tjahjono, H. K, 2009). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja. Variabel independen yang di gunakan adalah budaya organisasi. Variabel interveningnya yaitu komitmen organisasi.

Dari model penelitian di atas menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja. Adanya pengaruh budaya organisasi

terhadap komitmen hal ini tidak lepas dari adanya pengaruh lingkungan didalam sebuah organisasi, yang dalam hal ini berkaitan dengan budaya organisasi. Lingkungan merupakan salah satu faktor pembentuk komitmen organisasi. Suasana yang nyaman akan membuat karyawan atau anggota organisasi akan merasa tenang dalam bekerja dan nantinya komitmen organisasi akan terbentuk. Rasa memiliki akan organisasi, rasa menjadi bagian dari organisasi perlahan akan terbentuk.

Selain berpengaruh terhadap komitmen, budaya organisasi juga mempengaruhi kinerja karyawan atau anggota organisasi. Berfungsi sebagai pengikat, motivator dan identitas anggota organisasi, budaya organisasi menjadi satu hal pokok yang penting di dalam sebuah organisasi. Adanya budaya di dalam sebuah organisasi diharapkan karyawan atau anggota organisasi akan merasa nyaman di dalam bekerja dan tanpa ada suatu tekanan sesuatu apapun sehingga kinerja karyawan atau anggota organisasi akan meningkat.

Selanjutnya selain budaya organisasi, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan atau anggota organisasi adalah komitmen organisasi. Sikap loyalitas yang tinggi dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi nantinya akan berdampak pada kinerja karyawan atau anggota organisasi. Loyalitas yang tinggi akan sejalan dengan meningkatnya kinerja karena ketika seseorang

tersebut loyal akan melakukan segala hal demi kebaikan organisasinya.