

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.

2.1.1 Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena MSDM merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dan fungsi operasional sumber daya manusia.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dengan adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan

dapat ditingkatkan. Berikut ini beberapa pendapat menurut para ahli manajemen :

T. Hani Handoko (2010:10) bahwa :

“Manajemen merupakan bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan”

Stoner (2010:3) bahwa :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan”

Manulang (2010:5) bahwa :

“Manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan efektif bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai dengan jadwal”

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Dalam manajemen sumber daya manusia, pegawai adalah asset (kekayaan) utama organisasi, sehingga harus dipelihara dengan baik.

Secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, motivasi dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki rasa dan karsa. Berikut ini dikemukakan definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa para ahli :

Malayu S.P Hasibuan (2010:10) bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”

Marwansyah (2014:3) bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang di lakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan kerja, keselamatan dan kesejahteraan kerja serta hubungan industrial”

Rivai (2011:29) bahwa :

“Salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian”

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan manajemen sumber daya manusia suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, disiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik dan mental serta setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

2.1.2.1 Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut Marwansyah (2014:8) dalam manajemen sumber daya manusia, terdapat sejumlah fungsi operasional, yaitu :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang secara sistematis mengkaji kebutuhan sumber daya manusia untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu atau kompetensi, yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dengan kata lain, perencanaan sumber daya adalah proses penentuan jumlah dan mutu atau kualitas sumber daya manusia di masa yang akan datang.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen atau penarikan adalah proses menarik perhatian sejumlah calon pegawai potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat. Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan dan dengan organisasi. Hasil proses seleksi adalah para calon pegawai yang paling memenuhi syarat di antara pelamar.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan.

4. Kompetensi

Kompetensi atau balas jasa didefinisikan sebagai sebuah imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balas jasa atas kontribusinya terhadap organisasi. Imbalan diberikan yang diberikan kepada pegawai itu dapat berupa salah satu atau kombinasi dari bentuk-bentuk ini :

- a. Gaji atau upah yakni diterima oleh seseorang sebagai imbalan atas pekerjaannya.
- b. Insentif yakni uang dan/atau barang yang diberikan kepada pegawai, di luar gaji/upah pokok, berdasarkan kinerja individu atau organisasi.
- c. Tunjangan dan pelayanan yakni imbalan finansial tambahan selain gaji/upah pokok.
- d. Imbalan nonfinansial misalnya pekerjaan yang menyenangkan dan lingkungan kerja yang nyaman.

5. Keselamatan dan Kesejahteraan Kerja

Keselamatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.

6. Hubungan Industrial

Hubungan industrial atau hubungan pekerja adalah sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa terdiri atas unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah.

7. Penelitian Sumber Daya Manusia

Penelitian atau riset sumber daya manusia adalah studi sistematis tentang

sumber daya sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi ialah sikap pegawai yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berhubungan dengan organisasi kesediaan bekerja keras sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dibawah ini merupakan beberapa pengertian komitmen organisasi menurut para ahli :

Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) bahwa :

“Komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif”

Robbin and Judge (2011) bahwa :

“Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relative dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”

Khaerul Umam (2010:259) bahwa :

“komitmen organisasi memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi”

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi.

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) ada 3 dimensi organisasi yaitu :

1. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif (*affective commitment*), merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

- a. Keinginan berkarir di organisasi.
- b. Rasa percaya terhadap organisasi
- c. Pengabdian kepada organisasi

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

- a. Kecintaan pegawai kepada organisasi
- b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya

- c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi
- d. Keterikatan pegawai kepada pekerjaan
- e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika.

- a. Kesetiaan terhadap organisasi
- b. Kebahagiaan dalam bekerja
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi

2.1.3.3 Manfaat Komitmen Organisasi

Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi, yaitu :

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Pegawai yang tidak memiliki komitmen

terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

2. Mengurangi atau meringankan supervise pegawai

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervise terhadapnya. Supervise yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

3. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektifitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidak hadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu (Fen Luthas 2011).

2.1.3.4 Menciptakan Komitmen Organisasi

Menurut Mangkunegara (2012:176) ada tiga pilar dalam menciptakan Komitmen organisasi, yaitu :

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai :
 - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
 - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.

- c. Merasa nyaman dengan organisasi.
 - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara :
- a. Mengenal faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
 - b. Kualitas kepemimpinan.
 - c. Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen pegawai bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.
3. Pentingnya rasa memiliki
- Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan pegawai dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa idenya di dengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

2.1.4 Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan suatu dampak dari prose yang secara tidak langsung berkesinambungan. Proses terjadinya suatu budaya dimulai dari tindakan misalnya bekerja hati-hati yang terjadi berulang-ulang menjadi kebiasaan, yang apabila terus berlangsung lama menjadi tabiat berhati-hati individu. Apabila suatu kelompok individu mempunyai kesamaan tabiat hati-hati maka dapat disebut bahwa budaya kerja kelompok tersebut adalah budaya kerja berhati-hati. Jadi budaya kerja adalah bentuk etik, sikap, perilaku dan cara pandang bersama dari kelompok yang bergabung dalam organisasi tersebut terhadap setiap masalah atau perubahan lingkungan yang bervariasi.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja adalah suatu kebiasaan di pekerjaan yang dibudayakan dalam suatu kelompok sebagai bentuk kerja yang tercemin dari perilaku mereka dari waktu mereka bekerja sehingga perilaku atau kebiasaan secara otomatis tertanam di dalam diri sendiri mereka sendiri. Berikut pengertian budaya kerja menurut beberapa para ahli :

Tubagus A. Darodjat (2014:35) bahwa :

“Budaya kerja adalah ide, keahlian, seni dan lain-lain yang diberikan oleh manusia dalam waktu tertentu. Budaya menyangkut moral, sosial, norma-norma perilaku yang mendasarkan pada kepercayaan, kemampuan dan prioritas anggota organisasi”

Gering (2010) bahwa :

“Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didadiri pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermati dalam sikap menjadi

perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja”

Hartanto (2010) bahwa :

“Budaya kerja adalah suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan kerja sehari-hari”

Berdasarkan pengertian beberapa ahli di atas maka budaya kerja adalah pandangan hidup sebagai nilai-nilai dan sifat, kebiasaan yang mengakut moral, sosial dan norma-norma perilaku yang mendasarkan pada kepercayaan kemampuan dan prioritas seseorang.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Budaya Kerja

Taliziduhu Ndraha (2014) menyebutkan ada 2 dimensi budaya kerja yaitu:

1. Sikap terhadap Pekerjaan

Sikap terhadap pekerjaan yakni kesenangan akan kerja dibandingkan kegiatan lain, seperti bersantai bukan semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya. Berikut indikatornya, yaitu :

- a. Mau menerima arahan pimpinan.
- b. Senang menerima tanggung jawab kerja.
- c. Kerja sebagai ibadah.
- d. Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas.
- e. Dapat mengatasi kendala kerja.
- f. Dapat menyusun laporan kerja.

2. Perilaku pada waktu bekerja

Perilaku pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai atau sebaliknya. Berikut indikatornya, yaitu :

- a. Disiplin kerja
- b. Jujur dalam kerja
- c. Komitmen kerja
- d. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- e. Kerjasama dengan rekan kerja
- f. Mengevaluasi pekerjaan

2.1.4.3 Terbentuknya Budaya Kerja

Budaya kerja membedakan antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan ruang lingkup yang positif dalam pekerjaannya demi kemajuan di organisasi tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi terdapat perbedaan baik dalam cara pandang, pendapat, tenaga dan pikirannya.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu untuk merubahnya, maka untuk itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya sebagai terdahulu kemudian diikuti para bawahannya. Terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin karena besar hubungan antara pemimpin dengan bawahan sangat

menentukan cara tersendiri apa yang di jalankan dalam perangkat satuan kerja dalam organisasi. Tubagus A. Darodjat (2014) mengungkapkan makna setiap nilai budaya, antara lain menimbulkan :

1. Disiplin, perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di organisasi. Disiplin meliputi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, waktu bekerja, berinteraksi dengan mitra dan sebagainya.
2. Keterbukaan, kesiapa untuk memberikan dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan organisasi.
3. Saling menghargai, perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
4. Kerjasama, kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan.

2.1.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Menurut pendapat para ahli, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya kerja adalah sebagai berikut :

1. Perilaku Pemimpin

Tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cerminan penting bagi para pegawai.

2. Seleksi Para Pekerja

Dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkan kebanggaan rasa memiliki dari para pegawai.

3. Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun sejak lama.

4. Budaya Luar

Di dalam suatu organisasi, budaya dapat dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya.

5. Menyusun Misi Perusahaan dengan Jelas

Dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai.

6. Mengedepankan Misi Perusahaan

Jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.

7. Keteladanan Pemimpin

Pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.

8. Proses Pembelajaran

Pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.

9. Motivasi

Pekerjaan membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.

Jadi, yang dimaksud budaya kerja dalam hal ini adalah kondisi dan iklim kerja yang diciptakan oleh pemimpin dan berlaku dalam organisasi untuk

dijadikan pedoman sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas (Mondy dan Neo, 2011:272).

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja di organisasi sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja seorang pegawai merupakan tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Banyak pemimpin dalam suatu organisasi tidak mengerti akan pentingnya kinerja seorang individu dalam suatu organisasi.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah suatu kemampuan yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi merupakan dambaan bagi setiap organisasi, karena semakin tinggi kinerja pegawai maka akan semakin tinggi pula peluang organisasi dalam mencapai tujuan dengan cepat. Berikut ini pengertian kinerja pegawai menurut para ahli, yaitu :

Rivai (2010:309) bahwa :

“Suatu Fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu”

Achmad Gani (2010:221) bahwa :

“Hasil dari pelaksanaan pekerjaan pegawai kepada organisasi dimana ia bekerja sebagai pegawai”

Malayu S.P Hasibun (2010:94) bahwa :

“Suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”

Berdasarkan pengertian di atas maka dalam melakukan dan menyempurnakan suatu kegiatan harus di dasari dengan rasa tanggung jawab agar tercapai hasil seperti yang diharapkan. Peningkatan kinerja aparatur pemerintahan melalui penggunaan teknologi dan informasi pada organisasi atau instansi pemerintahan akan menghasilkan kualitas kerja yang produktif dan tepat guna. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh aparatur dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja pegawai atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Menurut Gomes dalam Rahardi (2010:36) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja ada 4 dimensi dalam melakukan pengukuran kinerja pegawai, yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*quality of work*)

Kualitas pekerjaan yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, indikatornya yaitu :

- a. Kerapihan dalam melaksanakan tugas
- b. Ketelitian dalam mengerjakan tugas

2. Kuantitas Pekerjaan (*quantity of work*)

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, indikatornya yaitu :

- a. Volume keluaran
- b. Kontribusi

3. Pengetahuan Pekerjaan (*job knowledge*)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan, indikatornya yaitu :

- a. Tingkat pengetahuan mengenai pekerjaan yang dilakukan
- b. Memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan

4. Kehadiran

Kehadiran yaitu berhubungan dengan ketepatan waktu pegawai hadir ditempat kerja, indikatornya yaitu :

- a. Tingkat absensi pegawai
- b. Ketepatan waktu

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Jika ukuran pencapaian kinerja sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan tingkat kinerja dari seorang pegawai. Dengan begitu maka dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja pegawai tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan organisasi yang bersangkutan. Menurut

Mangkunegara (2010:6), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integrasi 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. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran atau *Intelligence Quotient* (IQ) dan kecerdasan *Emotional Quotient* (EQ).

2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang. Pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang karir dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya

tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat dirubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta pemacu motivasi.

2.1.5.4 Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2010:91) dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain:

1. Penilaian Informal

Penilaian informal adalah penilaian (tanpa *authority*) melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing pegawai baik atau buruk. Penilai ini adalah masyarakat, konsumen dan atau rekan. Hasil penelitian mereka sangat objektif dan bermanfaat untuk dipertimbangkan oleh penilai formal dalam menentukan kebijaksanaan.

2. Penilai formal

Penilai formal adalah seseorang yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya di dalam maupun di luar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu pegawai. Hasil penilai formal inilah yang akan menentukan nasib setiap pegawai apakah dipindahkan secara vertikal atau horizontal, diberhentikan atau balas jasanya dinaikkan. Penilaian formal ini dibedakan atas penilai individual dan penilai kolektif.

a. Penilai individual

Penilai individual adalah seorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan prestasi kerja setiap pegawai yang menjadi bawahannya.

b. Penilai kolektif

Penilai kolektif adalah suatu tim yang secara bersama-sama melaksanakan penilaian prestasi pegawai.

2.1.5.5 Pengukuran Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang dijabarkan pelaksanaannya dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 merupakan wujud komitmen Pemerintah dalam melakukan birokrasi di dalam penyelenggaraan pemerintahan, dalam hal ini kinerja para penyelenggara pelayanan publik.

Sebelumnya, penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Di dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) komponen yang dinilai adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakasa, dan kepemimpinan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural. *The halo effect* (kesan sesaat yang dapat menyesatkan dalam memberikan penilaian), *the error of central tendency* (kecenderungan untuk membuat penilaian rata-rata), *the leniency and swiftness biases* (yang terjadi apabila standar penilaiannya sendiri tidak jelas) dan *personal*

prejudice (ketidaksenangan penilai terhadap seseorang yang dapat mempengaruhi penilaian) menjadi empat alasan pelaksanaan penilaian yang menggunakan azas tertutup ini sering dipertanyakan objektivitasnya, disamping lebih menekankan aspek perilaku PNS dan tidak dapat mengukur secara langsung produktivitas dan hasil akhir kerja PNS.

Pada dasarnya, penilaian kinerja merupakan kesempatan periodik untuk melakukan komunikasi antara atasan langsung dengan bawahan, mendiskusikan peningkatan produktivitas serta untuk mengevaluasi pengembangan apa saja yang dibutuhkan agar kinerja semakin meningkat. Berbeda dengan DP3 penilaian prestasi kerja terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja dimana bobot nilai unsur SKP sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%. Prinsip pelaksanaannya objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Tabel 2.1
Unsur-Unsur Penilaian SKP dan Perilaku Kerja

No	SKP	Perilaku Kerja
	Unsur-unsur	Unsur-unsur
1	Kuantitas	Orientasi Pelayanan
2	Kualitas	Integritas
3	Waktu	Komitmen
4	Biaya	Disiplin
5	-	Kerjasama
6	-	Kepemimpinan
	Bobot 60%	Bobot 40%

Sumber : Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979

Unsur-unsur diatas yang mana pada saat penilaian dicocokkan dengan standar nilai yang ada di tabel dibawah ini :

Tabel 2.2
Standar Nilai Kinerja Pegawai

No	Nilai (%)	Kategori
1	91 – ke atas	Sangat Baik
2	76 – 90	Baik
3	61 – 75	Cukup
4	51 – 60	Kurang
5	50 ke bawah	Buruk

Sumber : Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979

Dalam pelaksanaannya setiap PNS wajib menyusun SKP sebagai rancangan pelaksanaan kegiatan tugas jabatan sesuai dengan rincian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya. SKP wajib disusun setiap awal tahun yaitu pada bulan Januari dan diukur (dinilai) pada akhir tahun di bulan Desember. Tantangan selanjutnya yang harus dijawab oleh para penyelenggara pelayanan publik adalah bagaimana memahami dan melaksanakan pengukuran kinerja PNS sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil tersebut. Bagi setiap PNS, bagaimana memahami tugas yang dilaksanakan sehari-hari kemudian dituangkan ke dalam form SKP. Bagi atasan langsung/pejabat penilai, bagaimana memahami prinsip dasar penilaian SKP dan Perilaku Kerja pegawai di bawahnya sesuai dengan monitoring selama 1 (satu) tahun pelaksanaannya. Bukan tidak mungkin akan banyak kesulitan yang ditemui dikarenakan kurangnya pemahaman terhadap prinsip penyusunan SKP dan penilaian kinerja pegawai baik oleh PNS yang bersangkutan maupun atasan langsung sebagai pejabat penilai

Komitmen untuk melaporkan realisasi sesuai fakta di lapangan oleh PNS dan komitmen memberikan penilaian secara objektif oleh atasan langsung menjadi kunci sukses selanjutnya bagi terlaksananya prinsip-prinsip penilaian kinerja sesuai

dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu telah banyak dilakukan yang berkaitan dengan pengaruh komitmen organisasi dan budaya kerja teradap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu yang dilakukan dapat dilihat pada Tabel 2.3

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian, Nama dan Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organissi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai FEB Anak Agung I.D dan Anak Agung S.K.D (2016)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organsiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Tidak memasukan variabel kecerdasan, dan <i>organizational citizenship behavior</i> , dengan rencana unit Pengadilan Negeri Kelas IA Bale Bandung	Memasukan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen
2	Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada <i>Unit Network Management System Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia TBK</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terjadap kinerja pegawai	Tidak memasukan variabel budaya organisasi dan komunikasi interpersonal, dengan rencana unit Pengadilan Negeri Kelas IA Bale Bandung	Memasukan variabel komitmen oranganisasi sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen

Lanjutan Tabel 2.3

No	Judul Penelitian, Nama dan Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
	Boy Suzanti dan Ari Solihin (2012)			
3	Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pengajar Dwi Agung N. A (2013)	Hasil menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja	Tidak memasukan variabel kedisiplinan dan lingkungan kerja, dengan rencana unit penelitian Pengadilan Negeri Kelas IA Bale Bandung	Memasukan variabel budaya kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen
4	Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Dinas Pertambangan dan Energi Aceh Safrizal, Musnadi dan Chan Syahfurddin (2014)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja dan komitmen berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai	Tidak memasukan variabel kemampuan, dengan rencana unit penelitian Pengadilan Negeri Kelas IA Bale Bandung	Memasukan variabel budaya kerja dan komitmen sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen
5	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Tidak memasukan variable kepuasan kerja, dengan rencana unit penelitian Pengadilan Negeri Kelas IA Bale Bandung	Memasukan variabel komitmen sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen

Lanjutan Tabel 2.3

No	Judul Penelitian, Nama dan Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
	Diana Sulianti (2009)			

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan manusia merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka organisasi akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsi tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan secara langsung dengan komitmen organisasi dan budaya kerja. Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, landasan konseptual model hubungan antara komitmen organisasi dan budaya kerja dengan kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi memiliki peran penting dalam sebuah organisasi karena tanpa adanya komitmen di sebuah organisasi tidak akan terstruktur dan tidak akan teratur, pegawai akan keluar masuk pekerjaan dengan bebasnya. Komitmen organisasi mengikat antara pegawai dan organisasi, komitmen seperti rasa kepercayaan akan nilai-nilai yang ada di organisasi, serta setia terhadap

organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan diorganisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Anak Agung (2016) hasil dari penelitian ini menunjukkan kecerdasan emosional, komitmen organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini menunjukkan pegawai yang memiliki kecerdasan yang tinggi akan lebih optimal dalam menunjukkan kinerja mereka. Serta penelitian yang dilakukan oleh Boy (2012) dan Dian (2009) mengenai variabel organisasi terhadap kinerja menunjukkan hasil yang positif dan signifikan.

2.2.2 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya kerja yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku pegawai yang selanjutnya akan mempengaruhi pada kinerja pegawai. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Perilaku pegawai yang sesuai dengan budaya kerja yang baik akan memberikan dampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Dengan demikian budaya kerja menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian Dwi (2013) penelitian ini menunjukkan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap pegawai. Kemudian penelitian menurut Safrizal (2014), penelitian ini menunjukkan adanya hubungan signifikan dan parsial antara budaya kerja dan kinerja.

2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

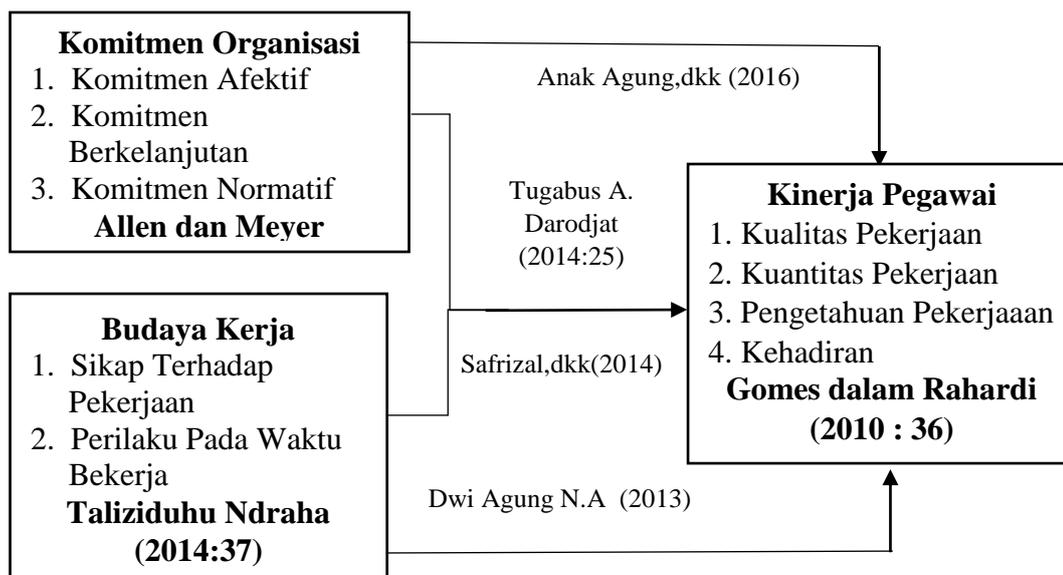
Pegawai yang memiliki komitmen pada organisasinya tentu pegawai tersebut sudah ada rasa tanggung jawab dan kesadaran terhadap kinerja yang dijalannya tapi halnya apabila pegawai tersebut tidak memiliki komitmen dan kesadaran maka belum tentu hasil dari pencapaian kinerja akan baik dan sesuai tujuan. Sedangkan perilaku pegawai yang sesuai dengan budaya kerja yang baik di organisasi maka akan memberikan dampak pada meningkatnya kinerja pegawai dan membuat pegawai betah berada diorganisasi serta bisa mengoptimalkan kinerja yang mereka miliki dengan hasil yang diharapkan oleh organisasi. Dengan demikian budaya kerja menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan keberhasilan suatu organisasi.

Suatu rencana strategik (sentral) yang telah berhasil disusun oleh suatu tim khusus dan disahkan oleh pimpinan tidak akan berjalan mulus dalam penerapannya jika ternyata tidak didukung oleh komitmen terhadap nilai-nilai dan keyakinan dasar. Sedangkan untuk membangun komitmen yang tinggi itulah diperlukannya dukungan suatu kultur atau budaya kerja yang positif. Karena itu komitmen yang tinggi berpengaruh terhadap kinerja dan budaya kerja sebagai balas jasa yang mampu merubah dan mempertahankan budaya yang baik agar dipertahankan menurut Tubagus A. Darodjat (2014:25)

Hasil penelitian yang dilakukan Safrizal dan kawan-kawan (2014) menunjukkan bahwa adanya hubungan komitmen dan budaya kerja terhadap kinerja yang hasilnya berpengaruh secara parsial dan simultan.

Berdasarkan beberapa argument di atas, tentang adanya pengaruh komitmen organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai yang dilakukan

oleh peneliti yang dilakukan terdahulu, maka dituangkan untuk mempermudah membacanya dibuatlah kerangka pemikiran ini diringkas dalam paradigma penelitian sebagai yang bisa dilihat pada gambar 2.1 yang bisa dilihat dibawah ini, berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum melakukan penelitian dan harus di buktikan melalui penelitian. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

“Terdapat pengaruh simultan komitmen organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai”

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
- b. Terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai.