

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA, PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini berisi landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya yang diambil dari literatur-literatur mengenai peran sumber daya manusia, budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien. Pada dasarnya manajemen merupakan suatu proses dimana suatu perusahaan atau organisasi dalam melakukan suatu usaha harus mempunyai prinsip-prinsip manajemen dengan menggunakan semua sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Untuk lebih memahami manajemen berikut ini akan diuraikan pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya yaitu Glover dalam Alma (2013:130), mendefinisikan manajemen sebagai suatu kepandaian manusia menganalisa, merencanakan, memotivasi, menilai dan mengawasi penggunaan secara efektif sumber-sumber manusia dan bahan yang digunakan untuk mencapai tujuan

tertentu. Adapun menurut Stoner dalam Handoko (2011:3) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha dari para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Sedangkan manajemen menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2011:2) adalah Aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan produk atau jasa secara efisien.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka penulis dapat mengatakan bahwa manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan motivasi, sehingga tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut.

#### **2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM adalah bagian dari fungsi manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan diri kepada unsur manusia dimana unsur manusia merupakan aset utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif. Dengan demikian MSDM memfokuskan diri kepada individu baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Flippo dalam Suwanto dan Priansa (2011:29), menyatakan manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat. Sedangkan Rivai (2011:29) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah 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, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik dan mental serta setia kepada tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Secara garis besar fungsi sumber daya manusia seperti yang dikemukakan Malayu SP Hasibuan (2011:22) terbagi dua fungsi yaitu fungsi manajerial, dan fungsi operasional sebagai berikut :

1. Fungsi-Fungsi Manajerial meliputi :
  - a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan perusahaan dengan memberikan tugas kepada bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan, diadakan tindakan perbaikan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan, dan

menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## 2. Fungsi – Fungsi Operasional

### a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

### b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan untuk masa kini maupun masa yang akan datang.

### c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung. Uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang di berikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal.

### d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah menyangkut kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dari hasil pekerjaannya di perusahaan.

Pengintegrasian penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan untuk memelihara meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas seorang karyawan agar mereka mau mengabdikan pada pekerjaan sampai mereka pensiun nanti. Pemeliharaan yang baik dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian karyawan serta berpedoman pada internal dan eksternal.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.2 Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi merupakan kondisi bagaimana sebuah lembaga dicitrakan pada hal-hal tertentu yang menjadikan lembaga tersebut memiliki ciri khas yang berbeda, yang kemudian budaya tersebut harus tercermin dalam aktivitas dan perilaku karyawannya.

### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya hakekatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupannya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana mereka berada. Hal yang sama akan terjadi di suatu organisasi atau perusahaan, bauran dari segala nilai, keyakinan dan perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya organisasi.

Pengertian budaya organisasi menurut Robbins dalam Wibowo (2013:37) adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun menurut Mangkunegara (2010:113) menyatakan bahwa 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 integritas internal. Sedangkan Stoner dan Gilbert (2012:54) menjelaskan bahwa budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai, dan pemahaman yang dimiliki bersama (budaya) dari anggota beberapa organisasi yang mendukung pengendalian yang ketat dipuncak.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem pengendali dan arah dalam membentuk sikap, perilaku serta norma-norma dan nilai-nilai dari para anggota di dalam suatu organisasi yang memiliki sifat unik dan sebagai pembeda dari organisasi yang lainnya.

### **2.1.2.2 Nilai-nilai Budaya Organisasi**

Nilai-nilai (*Values*) adalah peran yang mendukung kebaikan dan kebenaran tentang keyakinan yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi dan visi organisasi.

Adapun menurut Tjitra (2007) untuk mencapai keberhasilan yang permanen organisasi perlu membangun *core values* yang membentuk budaya organisasi. Nilai ini akan memotivasi setiap orang dalam organisasi, berfungsi memperjelas alasan organisasi untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Nilai inti ini juga menjadi ukuran dalam menentukan prioritas dalam pengambilan keputusan dan menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Sedangkan menurut Majer (2006) adalah menjadi hal yang penting menemukan nilai yang merupakan nilai inti seluruh anggota organisasi untuk dihayati. Nilai-nilai organisasi tidak akan berarti bila hanya tertulis tanpa dihayati oleh seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan definisi diatas Nilai-nilai yang dipegang teguh oleh anggota organisasi akan membentuk keyakinan dan sikap anggota yang pada gilirannya akan menentukan bagaimana mereka berperilaku.

### **2.1.2.3 Pembentukan dan Tujuan Budaya Organisasi**

Sikap terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sukar bagi para manajer untuk mengubahnya, namun dalam proses pembentukannya memerlukan tahapan dalam proses yang lama. Menurut Agung (2007:52), ada tiga macam proses pembentukan budaya organisasi, yaitu :

1. Budaya diciptakan oleh pendirinya.

2. Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.
3. Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja lembaga secara sistematis.

Adapun menurut Robbins (2003), peran atau fungsi dari budaya di dalam suatu organisasi adalah :

1. Sebagai tapal batas yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
2. Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas dari pada kepentingan individu.
4. Mendorong stabilitas sistem sosial, merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Tujuan penerapan budaya organisasi menurut Mangkunegara (2010:114) adalah agar seluruh individu dalam lembaga atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada norma-norma yang berlaku dalam lembaga atau organisasi tersebut.

#### **2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Pada dasarnya setiap organisasi pasti mempunyai budaya yang mencirikan adanya nilai-nilai dan norma-norma. Robbins dan Judge dalam Diana Angelica (2008:256), menyebutkan ada tujuan dimensi utama yang secara keseluruhan

merupakan hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan mengambil risiko
  - a. Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas
  - b. Penghargaan terhadap aspirasi anggota organisasi
  - c. Pertimbangan anggota organisasi dalam mengambil resiko
  - d. Tanggung jawab anggota organisasi
2. Perhatian dan rincian
  - a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
  - b. Evaluasi hasil kerja
3. Orientasi hasil
  - a. Pencapaian Target
  - b. Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja
4. Orientasi manusia
  - a. Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja
  - b. Perhatian organisasi terhadap rekreasi
  - c. Perhatian organisasi terhadap keperluan pribadi
5. Orientasi tim
  - a. Kerja sama yang terjadi antara anggota organisasi
  - b. Toleransi antara anggota organisasi
6. Agresifitas
  - a. Kebebasan untuk memberikan kritik
  - b. Iklim bersaing dalam organisasi
  - c. Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri

## 7. Stabilitas

- a. Dukungan organisasi dalam mempertahankan *satus quo*
- b. Mempertahankan stabilitas kerja

Berdasarkan indikator diatas menggambarkan basis bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, dan bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya. Budaya organisasi adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. (Gering Supriyadi, dan Tri Guno 2007)

### **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. Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan

dan normatif. Kemudian menurut Robbin and Judge (2011:367) mengatakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif 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. Sedangkan menurut Khaerul Umam (2010:259) mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terdapat 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 bahwa komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahana di organisasi.

### **2.1.3.2 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 karyawan 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. Karyawan 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 ketidakhadiran 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.

Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan bahwa komitmen memiliki manfaat yang penting untuk organisasi, dengan adanya komitmen dalam organisasi maka akan menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi, mengurangi *supervise* karyawan serta meningkatkan efektifitas dalam organisasi.

### **2.1.3.3 Menciptakan Komitmen Organisasi**

Menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi harus mengidentifikasi diri pegawai untuk mempercayai bahwa ada guna dan manfaatnya bekerja di organisasi, untuk merasakan kenyamanan didalamnya serta untuk mendukung

nilai-nilai, visi dan misi organisasi dalam mencapai tujuannya. Mangkunegara (2012:176) menyatakan ada tiga pilar 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. Hal tersebut dapat dimunculkan dengan cara :
  - a. Mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
  - b. Kualitas kepemimpinan.
  - c. Kemampuan dari manajer dan *supervisor* untuk mengenali bahwa komitmen 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

### 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 ide-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.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa dalam menciptakan komitmen pada organisasi harus adanya penanaman rasa memiliki terhadap pekerjaan dan menjadi bagian dari organisasi serta adanya kegairahan dalam diri terhadap pekerjaan untuk menciptakan adanya komitmen dalam setiap karyawan.

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah pegawai akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169), menyatakan bahwa terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasional 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

### 2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainnya, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dengan kata lain

tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan pegawainya dalam organisasi tersebut.

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan ketangguhan serta waktu.

Menurut Veithzal Rivai (2011:312) menyatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranan dalam perusahaan. Adapun menurut Wibowo (2010:7) mengatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Sedangkan Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan Sedarmayanti (2011:260) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Berdasarkan pengertian dari kinerja pegawai menurut para ahli, maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil yang dicapai pegawai

dalam pelaksanaan tugasnya baik secara kualitas dan kuantitas dengan *standart uncriteria* yang telah ditetapkan secara konkrit dan dapat diukur dalam kurun waktu tertentu.

#### **2.1.4.2 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian kinerja karyawan, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan. Secara umum tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kerja karyawan dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kinerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap pegawainnya mengenai promosi jabatan, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan, dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasap bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi secara keseluruhan.

Definisi dari penilaian kinerja menurut Bernadin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umum (2010:190-191) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja. Selanjutnya menurut Sedarmayanti (201:261)

menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukan untuk mengukur kontribusi karyawan pada organisasi, serta dijadikan untuk mengukur kontribusi karyawan pada organisasi, serta dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai agar kinerjanya lebih baik lagi.

#### **2.1.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan dari karyawan tersebut, sehingga dapat dijadikan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi.

Tujuan penelitian kinerja karyawan menurut veithzal Rivai (2011:552) pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
5. Pemberian imbalan yang sesuai, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.

8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

#### **2.1.4.4 Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja karyawan merupakan upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan. Adapun pendapat menurut Veithzal Rivai (2011:563) bahwa kegunaan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Bagi Karyawan
  - a. Meningkatkan motivasi.
  - b. Meningkatkan kepuasan kerja.
  - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
  - d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas.
  - e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.

- b. Bagi Penilai
  - a. Meningkatkan kepuasan kerja
  - b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan.
  - c. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan.
  - d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan.
  - e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.
- c. Bagi Perusahaan
  - a. Meningkatkan kualitas komunikasi.
  - b. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
  - c. Meningkatkan pengetahuan mengenai tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan.

#### **2.1.4.5 Peningkatan Kinerja Karyawan**

Peningkatan kinerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:22) dalam rangka peningkatan kinerja dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan dengan cara :
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan.
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain :
  - a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin.
  - b. Menentukan tingkat keseriusan.

- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g. Mulai dari awal bila perlu.

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

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 karyawan hadir ditempat kerja, indikatornya yaitu :
- a. Tingkat absensi karyawan
  - b. Ketepatan waktu

#### 2.1.4.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah sebagai dasar dalam penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai budaya organisasi dan komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Kesimpulan	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
1	Luthfah Nurfaizah Darajat, Rosyidah (2012)	Hubungan Budaya Organisasi Dengan Komitmen Kerja Perawat Bagian	Ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi	Budaya Organisasi	-

No	Peneliti	Judul	Kesimpulan	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
		Rawat inap Kelas II dan III Rumah Sakit Muhammadiyah Yogyakarta	kerja organisasi pada perawat rawat inap rumah sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta	Komitmen	
2	Muindro Renyowijoyo (2003)	Hubungan antara Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi kerja Karyawan Studi Empiris Karyawan Sektor Manufaktur di Indonesia	Adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi studi empiris karyawan sektor manufaktur di Indonesia	Budaya Organisasi Komitmen Organisasi	Prestasi Kerja
3	Nur Octaviana (2011)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja karyawan	Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan paa PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.	Budaya Organisasi Kinerja Karyawan	Motivasi Kepuasan
4	Ni Made Ria Styawati, I Wayan Suartana (2014)	Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Pada Kinerja LPD di Bandung	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pada LPD di Bandung	Budaya Organisasi Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan
5	Musa Djamaludin (2009)	Pengaruh Komitmen Organisasional,	Komitmen organisasional yang meliputi	Komitmen Organisasi	Motivasi

No	Peneliti	Judul	Kesimpulan	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
		Pengembangan Karier, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur	Komitmen afektif; normatif dan kontinyu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur	Kinerja Karyawan	Karakteristik  Kepuasan kerja
6	Shinta Rina Rachmawati (2009)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bidang Pemda Kabupaten Sukoharjo	Komitmen Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada bidang keunagan pemda kabupaten sukoharjo	Komitmen Organisasi	Motivasi
				Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan
7	Yonathan Steve Kosasih dan Eddy Madiono Sutanto (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap kinerja Karyawan	Hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional keduanya secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan	Budaya Organisasi	-
				Komitmen Organisasi	
				Kinerja Karyawan	

No	Peneliti	Judul	Kesimpulan	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
8	Muhammad Kurniawan (2013)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik	Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi public	Komitmen Organisasi Budaya Organisasi Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja

Dari beberapa penelitian terdahulu, keterkaitan antara variabel-variabel yang dipergunakan, perbedaannya yaitu terutama dalam hal penggunaan variabel penelitian dan lokasi penelitian yang dilakukan di kabupaten Subang, Jawa Barat.

## 2.2 Kerangka pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustaka. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut.

### 2.2.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian, ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi pada perawat. Berdasarkan hasil penelitian ini terlihat bahwa budaya organisasi sangat berperan sebagai salah satu pemicu tumbuhnya komitmen organisasional pada perawat. Maka dengan semakin baiknya persepsi masing-masing anggota organisasi mengenai budaya organisasi ditempat kerjanya maka akan semakin tinggi pula komitmennya terhadap organisasi.

Menurut Muriman, dkk (2010:271) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja, jika anggota organisasi merasa puas dalam pekerjaannya, maka perasaan puas tersebut diaktualisasikan dalam bentuk komitmen kepada organisasi tersebut. Dan juga pentingnya komitmen organisasi ini dimiliki oleh anggota organisasi, karena dengan anggota memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka akan termotivasi dan lebih puas terhadap pekerjaannya, yang pada umumnya mereka menjadi kurang tertarik untuk meninggalkan organisasi mereka. Sedangkan Robins (2011:189) juga menyebutkan bahwa budaya spiritualitas dalam organisasi berhubungan positif dengan kreatifitas, kepuasan karyawan, kinerja tim, dan komitmen organisasi. Lebih lanjut Irvianti, L.S.D, Dkk (2011:342) dalam hasil penelitiannya menyebutkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang sangat besar dan paling signifikan terhadap komitmen karyawan dibanding variabel yang lain yaitu kebijakan kompensasi. Sopiah (2010:56) juga menyebutkan bahwa pemahaman tentang pengaruh budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan adalah bahwa semakin baik budaya organisasi yang dibangun maka meningkat pula tingkat kepuasan kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasional pimpinan yang kemudian akan berdampak pada peningkatan kinerja.

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Penjelasan menurut Gibson dalam Sutanto (2012 :172), pegawai atau karyawan adalah sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak faktor yang mempengaruhi

kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi.

Adapun penjelasan menurut Robbins (2011:189) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat. Organisasi perlu menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan.

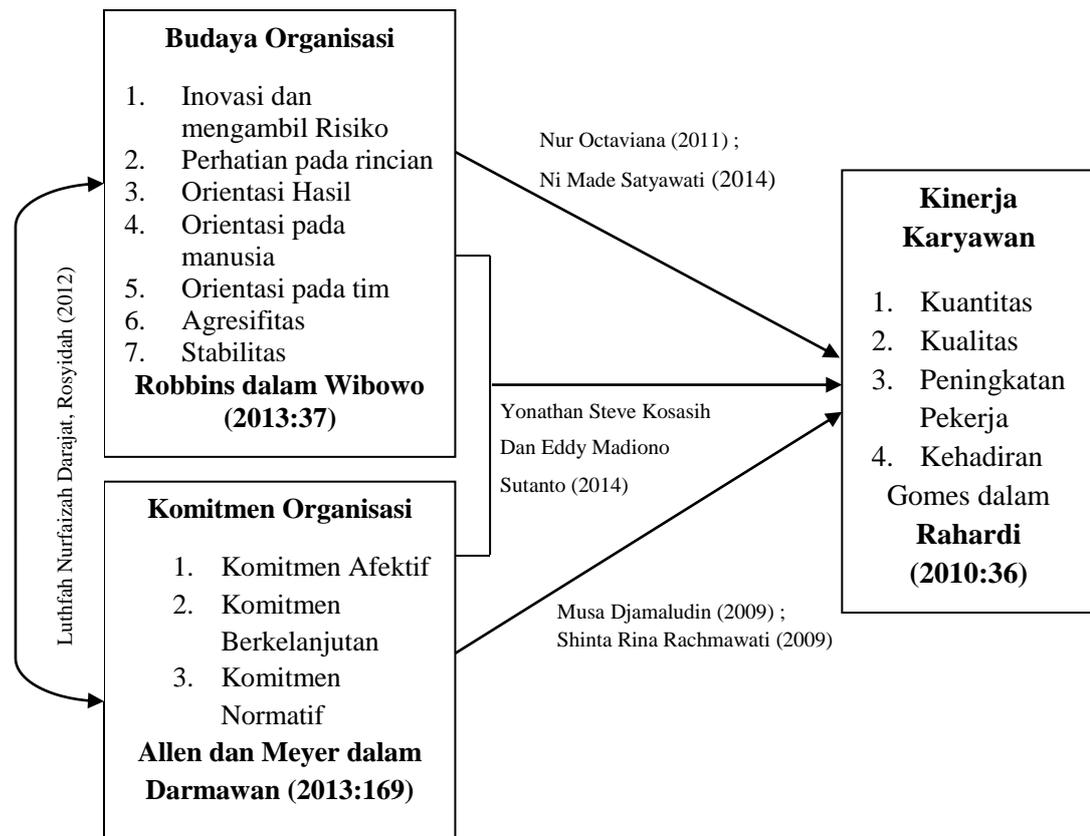
### **2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu (kontrak) dengan penuh rasa tanggung jawab. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes dalam Rommy (2011:152), menunjukkan bahwa yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu instansi pemerintahan mampu menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang

dilakukan Ivano (2013:211) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

#### **2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasidan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi juga memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Budaya organisasional yang kuat dapat membentuk identitas perusahaan yang memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional dapat membuat perusahaan menjadi lebih baik, tetapi sering didapati kurangnya komitmen organisasional, karena karyawan mengukur seberapa besar harus berkomitmen melalui tingkat upah yang diberikan perusahaan. Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi (Kreitner dan Kinicki, 2011:174). Budaya organisasional yang kuat, serta komitmen organisasional yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai, kenyataannya masih ada perusahaan yang mengalami masalah pada kinerja karyawan hal tersebut terjadi pada PT. Rajawali Citramas. Dan dapat disimpulkan bahwa berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran diatas dapat digambarkan pada paradigma penelitian yang sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian dalam kerangka pemikiran maka disusun hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.