

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan kegiatan mendalami, mencermati, menelaah dan mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan (Suharsimi Arikunto, 2010:58). Penulis akan membahas teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori yang akan dibahas yaitu mengenai komitmen, budaya kerja, dan kinerja. Maka dari itu peneliti menggunakan beberapa buku refensi, serta sumber dari internet yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu ilmu yang sangat dibutuhkan oleh seorang manajer dalam mengelola perusahaan yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Manajemen merupakan ilmu yang memiliki peran dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan menetapkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai, sekaligus mengkoordinasikan secara efektif dan efisien seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Berikut adalah pengertian manajemen berdasarkan pendapat para ahli :

Robbins and Coulter (2010:6) menyatakan *management as the process of coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with through other people*. Artinya adalah manajemen sebagai proses koordinasi

aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.

Sementara Jhon Kotter (2014:8) berpendapat bahwa *management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving.* Artinya yaitu manajemen adalah serangkaian proses yang dapat membuat sistem teknologi yang rumit dari orang – orang dan berjalan dengan lancar. Aspek yang paling penting dari manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pegawai, pengendalian, dan pemecahan masalah.

Pendapat lain mengenai pengertian manajemen menurut Oey Liang Lee (2010:16) manajemen adalah seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang kaya dengan nilai-nilai estetika kepemimpinan dalam mengarahkan, memengaruhi, mengawasi, mengorganisasikan semua komponen yang saling menunjang untuk mencapai tujuan yang dimaksudkan.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses mendesain lingkungan dengan cara bekerja sama untuk mencapai tujuan. Proses yang dimaksud adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari organisasi.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dalam hal ini adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing – masing dan mengikuti satu tahapan – tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Sementara itu G.R.Terry (2010:77) menyebutkan bahwa fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan atau *Planning*

Perencanaan adalah penetapan tujuan, strategi, kebijakan, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

b. Pengorganisasian atau *Organizing*

Pengorganisasian adalah proses penentuan, pengelompokkan, dan pengaturan bermacam – macam aktivitas berdasarkan yang diperlukan organisasi guna mencapai tujuan.

c. Penggerakan atau *Actuating*

Penggerakan adalah proses menggerakkan para karyawan agar menjalankan suatu kegiatan yang akan menjadi tujuan bersama.

d. Pengendalian atau *Controlling*

Pengendalian adalah proses mengamati berbagai macam pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, focus yang dipelajari MSDM ini adalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Menurut Stephen P Robbins dan Mary Coulter(2010:10), manajemen dapat diartikan sebagai proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan, sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan secara efektif dan efisien dan melalui orang lain.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Gary Dessler (2010:4), Manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Jadi bisa dikatakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu yang mempelajari bagaimana kita mengelola sumber daya manusia yang ada, agar dapat tercapainya tujuan-tujuan tertentu. MSDM lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat dikatan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia untuk dapat memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga tercapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan karyawan, pengembangan potensi yang dimiliki karyawan, pemberian balas jasa, pengarahaan perilaku karyawan, sehingga sumber daya manusia dapat menunjukkan kinerja optimal yang dituntut oleh perusahaan, untuk dapat mewujudkan tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan, diperlukan penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

2.1.2.1 Peran Penting Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam hubungannya dengan para manajer dan untuk melaksanakan fungsi-fungsinya, departemen sumber daya manusia memiliki peran yang diharapkan dapat membantu para manajer untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Cherrington (2007:7) peranan departemen sumber daya manusia terdiri dari :

a. Advisory/Counseling Role

Dalam peran ini, departemen sumber daya manusia berperan sebagai konsultan internal yang bertugas mengumpulkan informasi, menentukan permasalahan, menentukan solusi atas masalah tersebut, dan memberikan bantuan serta panduan dalam memecahkan permasalahan sumber daya manusia yang dihadapi oleh perusahaan. Peran departemen sumber daya manusia ini tampak dalam tanggung jawabnya mengenai staffing, performance evaluation, program

pelatihan, dan pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini, departemen sumber daya manusia menyediakan masukan yang membantu para manajer untuk mengambil keputusan.

b. Service Role

Dalam peran ini departemen sumber daya manusia melakukan aktivitas yang memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak manajer. Penarikan, pelatihan orientasi, melakukan pencatatan, dan melaporkan pekerjaan merupakan contoh peranan ini.

c. Control Role

Dalam melaksanakan peran ini, departemen sumber daya manusia bertugas untuk mengendalikan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan. Departemen sumber daya manusia mengeluarkan kebijakan dan mengendalikan sumber daya manusia melalui kebijakan tersebut, sehingga departemen sumber daya manusia berperan sebagai wakil pihak top management perusahaan. Dengan adanya berbagai peraturan, peran ini semakin penting dalam mengatur masalah keselamatan kerja, kesempatan kerja yang sama, hubungan tenaga kerja, dan kompensasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun penjelasan tentang fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Malayu Hasibuan (2010:22), yaitu :

- a. Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan.

- b. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan.
- c. Kompensasi ialah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerjanya) dan layak (dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi)
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

- g. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan dan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

2.1.3 Komitmen

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

2.1.3.1 Pengertian Komitmen

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

“Komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi”. (Allen dan Meyer dalam Darmawan, 2013:169)

“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”. (Robbins and Judges, 2011)

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 bertahan 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 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 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.

2.1.3.3 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. Mengenali 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 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.

2.1.3.4 Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi

Menurut Luthans dalam Yuwono (2012:42), pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan yaitu :

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, memekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengomunikasikan misi. Memperjelas misi dan ideologi, berkharisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan meberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

2.1.3.5 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Steers dalam Sopiah (2011:82), menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.

2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:182), 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 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 manusia 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.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Pada umumnya budaya dibangun atau diciptakan oleh pendiri atau lapisan pimpinan atas yang mendirikan atau merintis perusahaan. Strategi yang diterapkan oleh mereka lalu menjadi petunjuk dan pedoman bawahan mereka dalam melaksanakan tugas. Bila implementasi strategi berhasil dan dapat bertahan bertahun-tahun maka visi yang diyakini tersebut akan berkembang menjadi budaya organisasi.

Berikut ini beberapa pengertian budaya organisasi yang dikemukakan menurut para ahli seperti menurut Schein (2010:27) menyatakan budaya

organisasi adalah pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan internal. Begitu pun menurut Umar (2010:207) yang menyatakan bahwa budaya organisasi ialah sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma. Pendapat lainnya dikemukakan menurut Munandar (2011:256) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan budaya organisasi merupakan suatu identitas dan sebagai karakter yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Selain itu budaya organisasi adalah sistem, norma, pola perilaku dan nilai organisasi yang dianut dan dikembangkan oleh anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi untuk mencapai tujuan anggota organisasi (karyawan) dan tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.4.2 Pembentukan Budaya Organisasi

Adanya kebiasaan didalam organisasi untuk bertindak mempertahankan budaya dengan memberikan kepada pegawai seperangkat pengalaman yang serupa. Dasar pemilik organisasi yang merupakan budaya asli organisasi, yang mempunyai pengaruh sangat kuat dalam memilih kriteria yang tepat. Pendiri organisasi tidak memiliki kendala karena kebiasaan atau ideologi sebelumnya.

Pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepemikiran . Pendiri melakukan sosialisasi dengan berprilaku kepada karyawan. Perilaku pendiri bertindak sebagai model untuk mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri. Tujuan dari proses seleksi untuk memperkerjakan individu-individu yang mempunyai keterampilan dan kemampuan bekerja di dalam organisasi.

a. Seleksi

Tujuan utama dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses didalam suatu organisasi. Proses seleksi memberikan informasi kepada pelamar mengenai organisasi.

b. Manajemen puncak

Tindakan manajemen puncak yang mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku menegakkan norma-norma yang mengalir sepanjang sejarah.

c. Sosialisasi

Pegawai baru mengenal baik budaya organisasi yang ada dan diterapkan. Oleh karena itu, organisasi berpotensi membantu pegawai baru menyesuaikan diri dengan budayanya. Proses penyesuaian ini disebut sosialisasi.

d. Budaya organisasi

Kebiasaan-kebiasaan yang muncul tersebut akan memunculkan adanya suatu nilai-nilai yang ada dalam organisasi yang juga akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4.3 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Sosialisasi merupakan sarana anggota baru untuk mempelajari dan memasuki budaya yang ada didalam organisasi. Sosialisasi dapat dikatakan sebagai sarana seorang anggota baru untuk dapat memasuki budaya organisasi yang baru sehingga orang baru tersebut dapat diterima sebagai bagian dari organisasi dan budaya organisasi menjadi bagian dirinya dalam setiap tindakannya selama berada didalam organisasi. Kreitner dan Kinicki (2011:97),berpendapat bahwa sosialisasi perlu dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

1. Sosialisasi antisipasi (*Anticipatory Socialization*)

Suatu tahapan yang dimulai dengan seorang individu bergabung dengan organisasi. Proses ini disebut proses pembelajaran yang dilakukan sebelum bergabung dengan organisasi.

2. Proses sosialisasi (*Encounter*)

Tahapan yang dimulai saat kontrak pekerjaan ditandatangani. Tahapan ini dinamakan tahap pertemuan karena individu mulai bertemu dengan nilai-nilai, keterampilan dan tingkah laku baru yang harus disesuaikan dengan perilaku organisasi. Tahapan ini menimbulkan situasi yang sulit bagi pegawai baru yang cukup meresahkan karena pegawai baru harus beradaptasi dengan lingkungan organisasi, pekerjaan maupun pihak manajemen.

3. Tahapan perubahan dan pemahaman bertambah (*Acquisition*)

Dalam tahapan ini individu mulai menguasai keterampilan, peran dan menyesuaikan diri dengan nilai dan norma kelompok.

Proses sosialisasi menjelaskan bagaimana urutan dari sebuah periode sebelum pegawai bekerja dalam organisasi. Kemudian diadakannya pendidikan dan pelatihan serta memberikan posisi dalam sebuah organisasi pegawai harus mampu untuk menyesuaikan dengan deskripsi jabatan yang berlaku.

2.1.4.4 Faktor-Faktor Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya suatu organisasi memberikan rangkain contoh perilaku dari pemimpin instansi apa yang mereka lakukan bukan apa yang mereka katakan. Dengan kata lain, kepemimpinan dalam instansi sangat mempengaruhi budaya instansi tersebut. Sedangkan dalam tindakan manajemen adalah melakukannya melalui desain struktur organisasi, desain sistem dan prosedur, desain fasilitas, pernyataan formal, serta ritual-ritual.

Menurut Mondy dan Noe (2011:272), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan.

2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawan juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya perusahaan memotivasi karyawan akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada didalamnya.

3. Karakteristik Organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

4. Proses-proses Administrasi

Yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu.

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun fleksibel. Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi

ataupun rendah. Semua ini berpengaruh pada budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Robbins yang dikutip Hendyat Soetopo (2010:130) menyebutkan ada 8 dimensi utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individual.

Sejauhmana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

- a. Kebebasan mengemukakan pendapat.
- b. Kebebasan untuk berinisiatif dalam pekerjaan.

2. Toleransi terhadap tindakan berisiko

Sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi.

- a. Kesempatan untuk bertindak aktif dalam bekerja.
- b. Kebebasan dalam berinovatif.

3. Arah.

Sejauhmana pimpinan menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang kegiatan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

- a. Kejelasan standar kerja pada organisasi.
- b. Kejelasan prestasi yang diharapkan.

4. Integrasi.

Sejauhmana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

- a. Koordinasi antar unit organisasi.
- b. Tingkat kerjasama antar bagian dalam unit.

5. Kontrol.

Adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.

- a. Sistem pengawasan dalam instansi.
- b. Ketegasan peraturan dalam instansi.

6. Identitas.

Sejauhmana para pegawai mengidentifikasi dalam dirinya secara keseluruhan organisasinya dari pada dengan para kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian professional lainnya.

- a. Kebanggaan terhadap organisasi dan bagiannya.

b. Pengetahuan mengenai nilai-nilai budaya di dalam organisasi.

7. Sistem Imbalan.

Sejauhmana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dll) didasarkan atas prestasi kerja pegawai.

a. Kebijakan organisasi tentang system imbalan

b. Prestasi kerja pegawai

8. Toleransi terhadap konflik

Sejauhmana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi.

a. Penyelesaian konflik yang ada dikantor

b. Kebebasan menyampaikan kritik.

2.1.5 Kinerja

Kinerja organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja seorang karyawan merupakan tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Banyak pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak mengerti akan pentingnya kinerja seorang individu dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka pihak manajemen dapat mengukur karyawan atau unjuk kerjanya berdasarkan kinerjanya dari masing-masing pegawai.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah suatu kemampuan yang dicapai dan diinginkan dari perilaku karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas

pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi merupakan dambaan bagi setiap organisasi, karena semakin tinggi kinerja karyawan maka akan semakin tinggi pula peluang organisasi dalam mencapai tujuan dengan tepat. Berikut ini akan dikemukakan pengertian kinerja karyawan menurut para ahli.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:67) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Lalu ada Gomes dalam Rahardi (2010:36), kinerja karyawan ialah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu

Sedangkan Achmad Gani (2010:221) menyatakan bahwa kinerja ialah hasil dari pelaksanaan pekerjaan pegawai kepada instansi dimana ia bekerja sebagai pegawai. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2010:94) yang menyatakan kinerja sebagai suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu.

Berdasarkan pengertian diatas maka dalam melakukan dan menyempurnakan suatu kegiatan harus didasari dengan rasa tanggung jawab agar tercapai hasil seperti yang diharapkan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

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 karyawan. Dengan begitu maka dapat dikatakan bahwa pengukuran seorang kinerja karyawan tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan organisasinya yang bersangkutan. Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2010:16), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

a) Faktor Individu

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

b) 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.

2.1.5.3 Penilaian Kinerja

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 selanjutnya :

2. Penilaian 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, dibehentikan 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.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Menurut Dimensi dan indikator kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:67), adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapihan, kemampuan dan keberhasilan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan, sarana dan prasarana.

4. Kerja sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya yaitu kekompakan dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta alam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai. Indikatornya yaitu kemandirian.

Penjelasan di atas telah menjelaskan bahwa kinerja karyawan bagi suatu perusahaan tentulah sangat penting dan memiliki peran penting untuk dapat membantu pada tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja dalam perusahaan juga

ditentukan oleh beberapa dimensi diantaranya ialah kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian, Nama Penelitian, Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian (PERSERO) Cab. Terendam Padang. Hendra Yanto (2014)	Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan baik secara Simultan maupun Parsial.	Tempat penelitian yang diteliti.	Variabel X dan Variabel Y yang diteliti.

2.	Pengaruh Budaya Organisasi, komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi Kinerja Pegawai Pada Unit Network Management System Infratel PT Telekomunikasi Indonesia TBK. Boy Suzanto, Ari Solihin (2012)	Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan baik secara Simultan maupun Parsial.	Adanya Variable X3 dan tempat penelitian yang diteliti.	(Lanjutan Tabel 2.1) Variabel X dan Variabel Y yang diteliti.
3.	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT. BPR Setia Karib Abadi Semarang. Arif Burhan, Ari Pradhanawati & Reni Shinta Dewi (2013)	Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan baik secara Simultan maupun Parsial.	Adanya Variable Z dan tempat penelitian yang diteliti.	Variabel X dan Variabel Y yang diteliti.
4.	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja	Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Adanya Variable Z dan tempat penelitian yang diteliti.	Variabel X dan Variabel Y yang diteliti

	Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening PT Masscom Graphy Semarang. Venty Hertina Maulani, Widiartanto & Reni Shinta Dewi (2014)	Karyawan baik secara Simultan maupun Parsial.		(Lanjutan Tabel 2.1)
5.	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Keorganisasian Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Batan Hari Jambi. Niki Kosasih (2014)	Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan baik secara Simultan maupun Parsial.	Tempat penelitian yang diteliti.	Variabel X dan Variabel Y yang diteliti.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel-variabel yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variable-variable yang di teliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel Komitmen, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Organisasi atau perusahaan manusia merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan secara langsung dengan komitmen dan budaya organisasi.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran diatas, landasan konseptual model hubungan antara komitmen dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.2.1 Hubungan Komitmen Dengan Budaya Organisasi

Komitmen dan Budaya Organisasi saling berkaitan satu sama lain. Sebab salah satu cara menumbuhkan komitmen adalah dengan implementasi budaya organisasi. Komitmen sebagai salah satu factor penting dan positif yang dapat mempengaruhi atau memberikan hubungan yang baik dan tidak baik terhadap budaya organisasi tentunya perlu diperhatikan dengan sebaik mungkin oleh perusahaan agar dapat menciptakan situasi yang kondusif dan baik bagi semua aspek yang ada di dalamnya. Karena hubungan keduanya yang saling berkaitan satu sama lain dan tidak dipisahkan di dalam organisasi maka komitmen dan

budaya organisasi perlu untuk diperhatikan, dipelihara dan ditingkatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat mencapai tujuan semua pihak di dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Taurisa dan Ratnawati, 2012) menyatakan ada pengaruh antara budaya organisasi dan komitmen. (Darajat dan Rosyidah, 2012) menyatakan bahwa adanya hubungan signifikan antara komitmen dengan budaya organisasi pada karyawan. Sebab komitmen kerja karyawan yang tinggi akan dapat terwujud melalui pemeliharaan budaya organisasi dengan membuka peluang karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja

Komitmen memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, karena faktor komitmen memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individu atau organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif SDM yang dimiliki. Sehingga sikap setiap karyawan yang memiliki tujuan, nilai dan sasaran organisasi dapat menentukan kinerja yang dihasilkan organisasi.

Komitmen memiliki peran penting dalam sebuah organisasi karena komitmen yang rendah berdampak pada individu dan organisasi dan komitmen yang tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi terlihat dari tingkat absen yang berkurang, loyalitas karyawan yang tinggi, dan lain-lain.

Penelitian yang dilakukan oleh (Irefin dan Mechanic, 2014) menyatakan terdapat hubungan cukup tinggi antara komitmen dengan kinerja dan komitmen

juga dapat meningkatkan kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Wahyuni, Christiananta dan Eliyana, 2014) menyatakan adanya hubungan komitmen yang signifikan dengan kinerja.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

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

Budaya organisasi akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi, dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi (Riani, 2011:109). Perilaku sesuai dengan kebijakan instansi akan mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan, sehingga kepuasan kerja itu dapat mempengaruhi langsung pada kinerja karyawan yang berkualitas sesuai harapan instansi.

Penelitian dilakukan oleh Boy Suzanto, dkk (2012) dan Leo Addy Chandra (2013) menunjukkan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pola komunikasi antar setiap karyawan, pemberian tanggung jawab, dan diberi kesempatan untuk membuat keputusan.

2.2.4 Pengaruh Komitmen dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

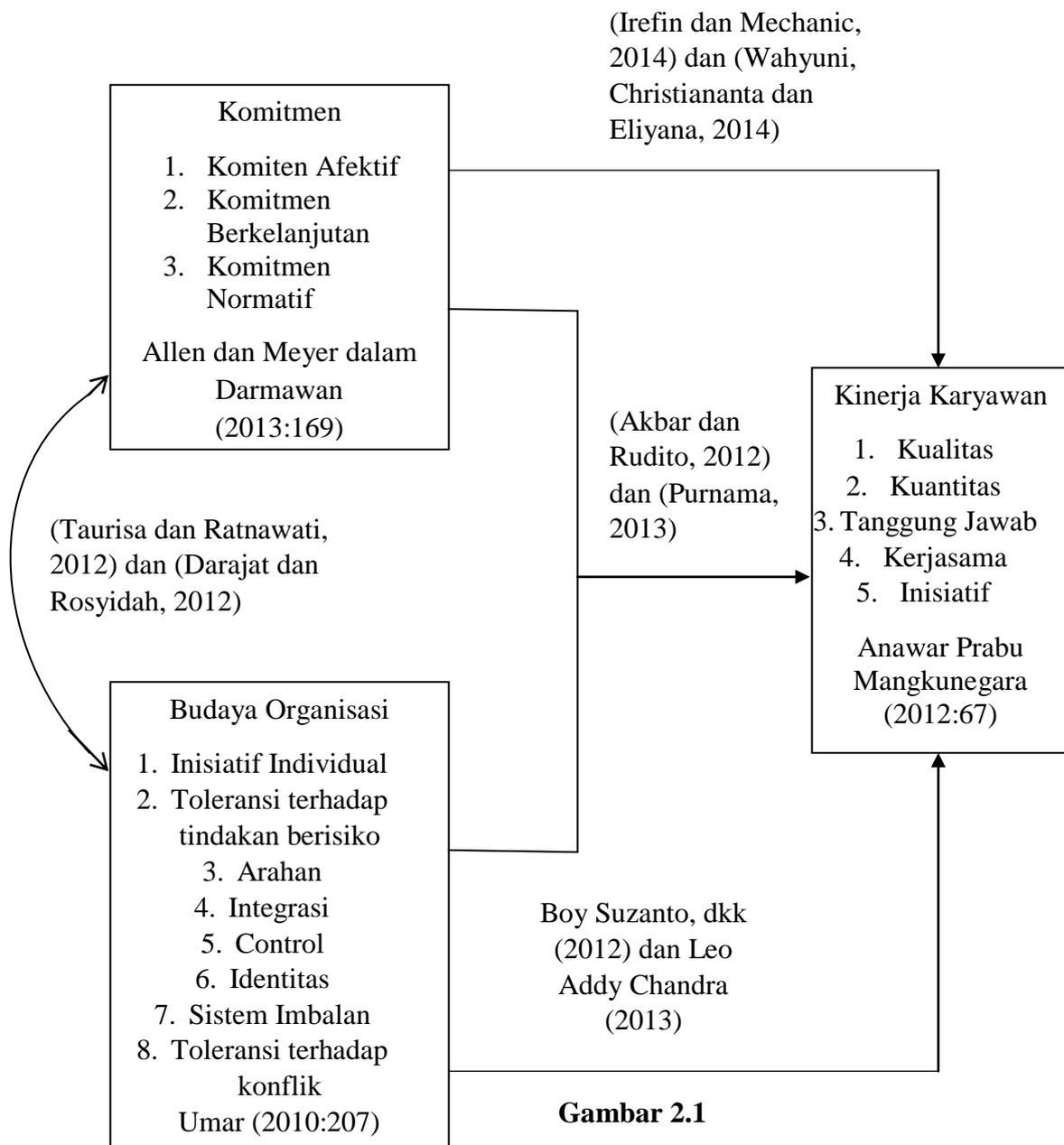
Sebelum penjelasan hubungan pengaruh komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan terlebih dahulu proses dimana karyawan yang memiliki komitmen pada organisasinya tentu karyawan tersebut sudah ada rasa tanggung jawab dan kesadaran terhadap kinerja yang dijalannya tapi halnya apabila karyawan tersebut tidak memiliki komitmen dan kesadaran maka belum tentu hasil dari pencapaian kinerjanya akan baik dan sesuai tujuan. Sedangkan perilaku karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan dampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Dengan demikian budaya organisasi menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan keberhasilan suatu instansi.

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh komitmen yang dikembangkan pada organisasi. Hubungan yang harmonis antara karyawan dan instansi merupakan sesuatu hal yang perlu diperhatikan jika dihubungkan dengan tingkat kinerja. Salah satu faktor kepribadian seorang yang berkaitan dengan kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Jika budaya organisasi tidak diperhatikan dengan baik maka akan menimbulkan permasalahan yang dapat mengganggu pada kinerja karyawan. Untuk itulah dengan memiliki komitmen dan budaya organisasi yang baik akan membantu pada kinerja karyawan yang optimal.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Akbar dan Rudito, 2012) menyatakan adanya pengaruh signifikan antara komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Begitu pun penelitian menurut (Purnama, 2013)

menyatakan budaya organisasi dan komitmen yang berkontribusi untuk kebaikan mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan beberapa penjelasan argumen diatas, penulis menduga dan menganalisa adanya pengaruh komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka kerangka pemikiran ini diringkas dalam paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Kata hipotesis berasal dari kata “*hipo*” yang artinya lemah dan “*tesis*” yang artinya pernyataan. Hipotesis berarti pernyataan yang lemah, disebut demikian karena masih berupa dugaan yang belum teruji kebenarannya. Menurut Sugiyono (2012:64) hipotesis penelitian adalah :

“Penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu data statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagai mana adanya. Pada penelitian kualitatif, tidak dirumuskan hipotesis, tetapi justru diharapkan dapat ditemukan hipotesis. Selanjutnya hipotesis tersebut akan diuji oleh peneliti dengan menggunakan pendekatan kuantitatif”.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
3. Komitmen berhubungan terhadap Budaya Organisasi.
4. Komitmen dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.