**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

* 1. **Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai definisi manajemen, pengertian manajemen sujmber daya manusia, ruang lingkup manajemen sumberdaya manusia, budaya organisasi, komitmen dan kinerja karyawan. Buku referensi yang digunakan adalah buku yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

* + 1. **Pengertin Manajemen**

Adapun pengertian manajemen menurut para ahli adalah berikut :

Menurut James A.F. Stoner yang diterjemahkan oleh T.Hani Handoko (2011:8) manajemen adalah “Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2011:10) manajemen adalah “bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterprestasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan *(Planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, penyusunan personalia atau kepegawaian *(Staffing)*, pengarahan dan kepemimpinan *(leading)* dan pengawasan *(controlling).*

Selain itu menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:2) manajemen adalah “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli diatas, maka dapat di simpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

* + 1. **Pengertian Manajemen Sumber daya Manusia**

Menurut Simamora (2011:5) menyatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja”.

Malayu S.P Hasibuan (2012:1) mengemukakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan karyawan dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:2) mengatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni untuk memperoleh, mengembangkan, memelihara, mengembalikannya kepada masyarakat secara utuh dan memberikan kompensasi, agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

* + - 1. **Tujuan Manajemen Sumber daya manusia**

Setiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memenejemeni setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011:7), tujuan MSDM meliputi :

1. Mempertimbangkan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab manajemen sumber daya manusia mempunyai organisasi. hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia-manusia yang mengelola organisasi itu.

Oleh karena itu karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan tujuan utama sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia atau karyawan terhadap organisasi yang bersangkutan.

Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola suatu organisasi tersebut. Oleh karena itu sumber daya manusia tersebut harus dikelola dengan baik sehingga menghasilkan manfaat dan mampu mencapai tujuan suatu organisasi atau instansi.

* + - 1. **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2012:2) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Fungsi Manajerial
2. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

1. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

1. Pengarahan (*directing*)

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

1. Pengendalian (controlling)

pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

1. Fungsi Operasional
2. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

1. Pengembangan (*development*)

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

1. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

1. Integrasi (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

1. Pemeliharaan (*maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap ingin bekerja sama hingga pensiun.

1. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

1. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan/instansi.

* + 1. **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan penghargaan-penghargaan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Dalam Robbins dan Mary Coulter alih bahasa Bob Sabran dan Devri (2010), definisi mengenai “budaya organisasi” disini menyiratkan tiga hal, yakni pertama budaya adalah sebuah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Ketiga, meskipun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama. inilah aspek penerimaan (penganutan) bersama *(shared)*.

* + - 1. **Pengertian Budaya Organisasi**

Berikut definisi-definisi budaya organisasi dari beberapa ahli, seperti :

Luthans (2006:137) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari.

Robbins dan Judge yang diterjemahkan oleh Diana Angelica (2008:256) berpendapat bahwa :

“Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain, Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu”

Suwarto dan Koesharto (2009) mengemukakan :

“Secara umum, perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian,emosi, dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi secara sederhana, budaya organisasi dapat didefenisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan *(beliefs)*, dan nilai-nilai yang sama.

Berdasarkan beberapa definisi di atas menunjukan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan dan dimana membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Dalam mempelajari budaya organisasi ada beberapa tingkatan budaya dalam sebuah organisasi dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. Schein (dalam Mohyi 1996:85) sebagai berikut :

Lisan

Perilaku

Budaya Organisasi

Terlihat

Keyakinan

Asumsi Budaya Organisasi

Tidak Terlihat

**Gambar 2.1**

**Budaya Organisasi Terlihat dan Tidak Terlihat**

**(diolah kembali)**

* + - 1. **Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbins (2008:256-257) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu :

1. *Inovasi dan pengambilan resiko*. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
2. *Perhatian terhadap detail*. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. *Orientasi hasil*. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. *Orientasi orang*. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. *Orientasi tim.*  Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. *Kemantapan.* Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankan status quo bukannya pertumbuhan.
   * + 1. **Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi Budaya menurut Suwarto dan Koeshartono (2009), yaitu :

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan yang lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.
   * + 1. **Tujuan Penerapan Budaya Organisasi**

Tujuan penerapan budaya organisasi dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2012) adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Luthans (2006:125) menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi, yang meliputi :

1. Aturan perilaku yang diamati : yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi dalam cara berperilaku.
2. Norma : adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan. lebih jauh dimasyarakat yang kita kenal dengan norma agama, norma sosial,norma adat dll.
3. Nilai dominan : adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktifitas dan efisiensi serta disiplin kerja.
4. Filosofi : adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai karyawan dan pelanggannya seperti “kepuasan anda adalah harapan kami”,”konsumen adalah raja”dll.
5. Aturan : pedoman yang berkaitan dengan pencapaian organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima dalam organisasi.
6. Iklim organisasi : adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.
   * 1. **Komitmen Karyawan**

Komitmen karyawan merupakan salah satu dasar bagi pegawai dalam melakukan pekerjaan. Komitmen yang tinggi memberikan motivasi kuat untuk terus bertahan didalam suatu perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan. Menurut Allen dan Meyer (dalam buku Cut Zurnali 2010), menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikkan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Adapun Robbins (2007:78), menyatakan Komitmen karyawan merupakan usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam perusahaan dan tidak ada keinginan meninggalkannya. Sedangkan menurut Luthans (2006:35), komitmen diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang karyawan perusahaan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan perusahaannya. Karyawan dengan komitmen tinggi akan memberikan dampak positif dalam bekerja, yaitu memberikan usaha terbaiknya untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan sesuai apa yang ditargetkan. Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (2008:44), komitmen karyawan adalah tingkatan dimana seorang pekerja mengidentifikasikan diri dengan perusahaan dan tujuan-tujuannya dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam perusahaan. Komitmen karyawan didorong dengan kondisi lingkungan kerja yang adil untuk karyawan, semakin tinggi karyawan dihargai, semakin tinggi juga komitmen karyawan pada perusahaan tersebut.komitmen

* + - 1. **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 karyawan :
         1. mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi
         2. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut
         3. Merasa nyaman dengan organisasi tersebut.
         4. Merasa mendapatkan 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 yang berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi.
      2. Adanya keterkaitan atau kegairahan terhadap pekerjaan . Perasaan seperti ini dapat dimunculkan dengan cara :
         1. Mengenali faktor – faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (job design)
         2. Kualitas kepemimpinan
         3. Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, member delegasi atas wewenang serta member kesempatan dan ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.
      3. Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar – benar diterima menjadi bagian atau kunci pentingnya organisasi. Konsep penting dari ownership akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan – keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat 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.

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Komitmen**

Menurut Meyer dan Allen (dalam buku Cut Zurnali 2010:87), terdapat tiga model komitmen dan direfleksikan dalam tiga pokok utama antara lain:

1) *Affective commitment* atau komitmen afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam perusahaan. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu perusahaan karena keinginannya sendiri. Sebagai contohnya yaitu :

* + - * 1. Keinginan berkarir di organisasi
        2. Rasa percaya terhadap perusahaan
        3. Pengabdian kepada perusahaan

2) *Continuance commitment* yaitu komitmen induvidu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan perusahaan. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu perusahaan karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. Sebagai contohnya yaitu :

a. Kecintaan karyawan kepada organisasi

b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya

c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadinya

d. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini

3) *Normative commitment* yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap perusahaan. Individu tetap tinggal pada suatu perusahaan karena merasa wajib untuk loyal pada perusahaan tersebut. Sebagai contohnya yaitu :

a. Kesetiaan terhadap perusahaan

b. Kebahagiaan dalam bekerja

c. Kebanggaan bekerja pada perusahaan

d. Rasa memiliki kepada organisasi

Berdasarkan ketiga pendekatan yang telah dijelaskan diatas, pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan perusahaan dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan perusahaan menjadi hal yang umum. Namun demikian sifat dari tiap bentuk komitmen tersebut tetap berbeda. Luthans (2006:38), menjelaskan bahwa komitmen karyawan membawa hasil positif seperti kinerja tinggi, tingkat *turnover* yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu, komitmen karyawan juga berhubungan dengan hasil lain yang diinginkan, seperti 20 persepsi iklim perusahaan, yaitu perusahaan yang hangat dan mendukung dan menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

* + - 1. **Bentuk Komitmen**

Dalam Soetjipto (2007:122), Argyris mengemukakan dua bentuk komitmen yakni:

1) Eksternal, merupakan komitmen yang dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh para karyawan yang menghasilkan adanya *reward* dan *punishment.* Peran manajer dan supervisor sangat vital dalam menentukan timbulnya komitmen ini, karena belum adanya suatu kesadaran individual atau tugas yang diberikan.

2) Internal, merupakan komitmen yang berasal dari diri seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimilikinya. Pemberdayaan sangat terkait dengan komitmen internal dari individu pekerja. Proses pemberdayaan akan berhasil bila ada motivasi dan kemajuan yang kuat untuk mengembangkan diri dan memacu kreativitas individu dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar.

* + 1. **Pengertian Kinerja**

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks, manajemen dapat melakukan perbaikan, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan tersebut bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan SDM dan organisasi dalam menghadapi persaingan. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga organisasi perlu memiliki karyawan yang berkemampuan dan berkinerja tinggi.

Definisi kinerja menurut Arif Ramdhani (2011:18) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang yang melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja (Suwatno dan Donni, 2013:196). August W. Smith menyatakan bahwa *Performance is ouput derives from processes, human otherwise* yang artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia (dalam Suwatno dan Donni, 2013:196).

Selain itu Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

* + - 1. **Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja**

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:10) yaitu :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil ketja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan pelungan kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali asaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana dikalat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penelitian kinerja karyawan yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas *(job description)*.
   * + 1. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerjanya**

Gibson, Ivancevich dan donnely dalam Arif Ramdhani (2011:22) mengemukakan adanya tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi yaitu :

1. variabel individu, meliputi :
2. kemampuan dan keterampilan (fisik)
3. Latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman)
4. Demografis (umur, asal usul, jenis kelamin)
5. Variabel organisasi, meliputi :
6. Sumber daya
7. kepemimpinan
8. Imbalan
9. Struktur
10. desain pekerjaan
11. Variabel sikologis meliputi :
12. Mental/intelektual
13. persepsi
14. sikap
15. Kepribadian
16. Belajar
17. Motivasi

Untuk lebih jelasnya ketiga variabel tersebut, dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Perilaku Individu (Apa yang dikerjakan orang)

Variabel Individu

kemampuan dan Keterampiran :

1. Mental
2. Fisik

Latar Belakang Keluarga :

1. Umur
2. Asal-usul
3. Jenis kelamin

Prestasi (hasil yang diharapkan)

Variabel Psikologi:

1. Persepsi
2. Sikap
3. Kepribadian
4. Belajar
5. Motivasi

Perilaku Individu (Apa yang dikerjakan orang)

Prestasi (hasil yang diharapkan)

**Gambar 2.2**

**Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Kinerja**

**Gibson, Ivancevich, dan Donnely**

Sedangkan menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2014:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, salah satunya disiplin ketja. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, salah satunya kepemimpinan. Dengan demikian dapat sisimpulkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

* + - 1. **Dimensi dan indikator Kinerja Karyawan**

Arif Ramdhani (2011:27) menjelaskan terdapat delapan dimensi pengukuran kinerja menurut teori Dessler yaitu :

1. Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi :
2. Menunjukan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan dalam pencapaian efektivitas kerja.
3. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakan sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya.
4. Menunjukan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan.
5. Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan.
6. Kualitas/Kuantitas Kerja
7. Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan.
8. Menunjukan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya.
9. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif.
10. Menggunakan jam kerja secara produktif.
11. Perencanaan/Organisasi
12. Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, devisi, atau pusat manajemen.
13. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan dadaran organisasi
14. mencari pedoman saat terdapat ketidak jelasan tujuan atau prioritas.
15. Inisiatif/Komitmen
16. Menunjukan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan.
17. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi.
18. Bekerja dengan pengawasan yang minimal.
19. Menunjukan kesesuaian dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tersebut.
20. Penyelesaian masalah/kreativitas
21. Mengidentifikasi dan menganilis masalah
22. Merumuskan alternatif pemecahan masalah.
23. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai.
24. Menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan.
25. Kerja Tim dan Kerja sama :
26. Menjaga keharmonisan dan efektifitas hubungan dengan atasan, rekan kerja dan/atau bawahan.
27. Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan.
28. Berbagai informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaborasi.
29. Kemampuan berhubungan dengan orang lain :
30. Berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan stackholders lainnya.
31. Menunjukan rasa menghargai kepada setiap individu.
32. Komunikasi (lisan dan tulisan)
33. Menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan.
34. Mendengar dengan hati-hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pemahaman.

**Tabel 2.1**

**Perbandingan Penelitian Terdahulu yang Mendukung Penelitian**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Peneliti, Tahun, dan Judul peneliti** | **Persamaan** | **Perbedaan** | **Hasil Penelitian** |
| 1. | Yohanas Oemar, 2013  Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru  (Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 11 No.1 Maret 2013) | Budaya Organisasi & Komitmen | Kemampuan kerja | Komitmen dan loyalitas yang kuat dalam diri karyawan dapat dibentuk melalui budaya organisasi yang kuat. |
| 2. | Endang Sri wahyuni, Taufeni Taufik dan Vince Ratnawati, 2016  Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus Of Control,* stres kerja terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening  Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis  (Jurnal Manajemen Vol.20 Juni 2016) | Budaya Organisasi & Kinerja karyawan | *Locus of Control,* stres kerja, dan kepuasaan kerja  Lanjutan Table 2.1 | Hasil penelitian terbukti bahwa budaya organisasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang kuat. |
| 3. | Edward S.Maabuat, 2016  Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai  Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano  (Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No.01 Tahun 2016) | Budaya Organisasi & Kinerja Pegawai | Kepemimpinan, orientasi kerja | Pengaruh budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukan pengaruh signifikan, artinya bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. |
| 4. | Etty Indriani & Hari Waluyo, 2009  Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening | Budaya Organisasi & Kinerja Pegawai | Kepemimpinan  Lanjutan Table 2.1 | Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. |
| 5. | Dede Mariana, 2006  Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Pejabat Publik, Studi Pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat  (Pikiran Rakyat, 7 Juli 2006) | Budaya Organisasi | Perilaku Pegawai | Tanggapan responden menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh dengan signifikan positif. |
| 6. | Amin Nikpour, 2017  *The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee’s* *organizational commitment*  *(International Journal of Organizational Leadership 6 (2017) 65-72)* | *Organization Culture & Organizational Performance* | Penelitian ini tidak ada pembahasan komitmen dan lokasi penelitian. | *The finding of the research indicated that organizational culture has a positive and significant impact on organizational perpormance.* (Temuan penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja organisasi.)  Lanjutan Tabel 2.1 |
| 7. | Mashal Ahmed & Saima Shafiq, 2014  *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance : A Case Study of Telecom Sector*  *(Global Journals Inc (USA) Vol.14 Issue 3 Version 1, 2014)* | *Organization Culture & Organizational Performance* | Penelitian ini tidak ada pembahasan komitmen dan lokasi penelitian. | *There several factors which influence the organizational performance but this research consider the hofstede culture dimensions only.* (Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi namum penelitian ini mempertimbangkan hanya dimensi budaya hofstede saja) |
| 8. | Owoyemi O.O & Ekwoaba J.O, 2014  *Organisational Culture: A Tool for Management to Control, Motivate and Enhance Employees’ Performance*  *(American Journal of Business & Management Vol. 3 No.3, 2014, 168-177)* | *Organisational Culture* | Penelitian ini tidak ada pembahasan komitmen dan lokasi penelitian. | *Strong organisasional culture is quite ambiguous, although it seems positive (such as fulfilling people’s* *needs), it can also lead to closure of mind and restriction and reduction of autonomy. It provides direction and at the same time prevents us from seeing* (Budaya organisasi yang kuat cukup ambigu, meski Nampak positif (Seperti pemenuhan kebutuhan orang), juga bisa menyebabkan penutupan pikiran dan pembatasan pengurangan otonomi, hal itu memberikan arahan dan sekaligus mencegah kita dari melihat.  Lanjutan Tabel 2.1 |
| 9. | Dr.Javad Mehrabi, Mehrdad Jadidi, Dr. Fridodi Allameh Haery & Mehrdad Alemzadeh, 2013  *The Relationship between* *Organizational Commitment and Organizational Learning (Boroojerd Telecommunication Company as Case Study)*  (International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences January 2013 Vol.3 No.1) | *Organizational Commitment* | Penelitian ini tidak ada pembahasan budaya organisasi dan tidak membahas organisasi belajar juga lokasi penelitian.  Lanjutan Tabel 2.1 | *The results of the study indicate that there are significant relationships between organizational* *commitment and organizational learning. Also significant relationships observed among different levels of organizational learning with organizational commitment and learning in individual, group, and organizational levels*.(Hasil penelitian menunjukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan organisasi belajar. Juga hubungan yang signifikan diamati diantara berbagai tingkat organisasi belajar dengan komitmen organisasi dan pembelajaran dalam individu, kelompok, dan organisasi tingkat. |
| 10. | Endang Eviline Giri, Umar Nimran, Djamhur Hamid, Mochammad Al Musadieq  *The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia*  (International Journal of Management & Administrative Sciences (IJMAS) Vol. 3 No.4 (20-33) | *Organization Culture, Organizational Commitment & Performance* | Lokasi Penelitian | *Organizational culture ha*s *no* *significant* *influence on organizational commitment:* *organizational culture has no significant influence on knowledge sharing: and organizational culture has significant influence on employee performance.* (Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi: budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagai pengetahuan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan kinerja karyawan).  Lanjutan Tabel 2.1 |

Hasil-hasil penelitian sebelumnya menunjukan bahwa penelitian dilakukan terhadap pegawai negeri sipil dan perusahaan pemerintahan BUMN sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti di instansi pendidikan. Sehingga pada penelitian ini diharapkan untuk menghasilkan gambaran tentang variabel budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan.

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran yang di ajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis. Kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel *independent* (budaya organisasi dan komitmen) dan variabel *dependent* (kinerja karyawan). Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian-penelitian terdahulu.

**2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang berbeda dengan organisasi lainnya. Dengan perbedaan itulah organisasi mempunyai keunikan masing-masing, entah dalam perilaku sehari-hari yang ada dalam organisasi itu ataupun dengan hasil (output) yang diberikan. Luthans (2006:137) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah diteliti sebelumnya oleh Endang Sri wahyuni, Taufeni Taufik dan Vince Ratnawati, 2016 dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus Of Control,* stres kerja terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis). Hasil penelitian terbukti bahwa budaya organisasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang kuat. Menurut Dede Mariana(2006), Eti Indriani & Hari Waluyo 2009, Amin Nikpoer (2016), Mashal Ahmed & Saima Shafik (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

**2.2.2 Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan**

Allen dan Meyer (dalam buku Cut Zurnali 2010), menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikkan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Pengaruh komitmen terhadap kinerja juga telah di teliti sebelumnya oleh Yohanas Oemar, 2013 dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru”. Hasil penelitian mengemukakan bahwa komitmen dan loyalitas yang kuat dalam diri karyawan dapat dibentuk melalui budaya organisasi yang kuat. Menurut Dr.Javad Mehrabi, Mehrdad Jadidi, Dr. Fridodi Allameh Haery & Mehrdad Alemzadeh, 2013 dengan judul “*The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Learning (Boroojerd Telecommunication Company as Case Study)*” dengan penelitian serupa menunjukan bahwa komitmen memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

* + 1. **Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan**

Mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja juga telah di teliti sebelumnya oleh Owoyemi O.O & Ekwoaba J.O, 2014 dalam penelitian berjudul “*Organisational Culture: A Tool for Management to Control, Motivate and Enhance Employees’ Performance*” yang melakukan penelitian serupa dengan hasil akhir penelitian menunjukan bahwa variabel budaya organisasi dan komitmen memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Yohanas Oemar, 2013 dalam penelitian berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru” hasil penilaian terbukti Komitmen dan loyalitas yang kuat dalam diri karyawan dapat dibentuk melalui budaya organisasi yang kuat.

* + 1. **Paradigma Penelitian**

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti berikut ini :

Dede Mariana(2006)

Eti Indriani & Hari Waluyo 2009

Amin Nikpoer (2016)

Mashal Ahmed & Saima Shafik (2014)

Budaya Organisasi

Luthans

(2006:137)

Endang Sri Wahyuni, Taufeni Taufik

dan Vince Ratnawati (2016)

Kinerja

Arief Ramdhani

(2011:18)

Yohanas Oemar (2013)

Owoyemi O.O & Ekwoaba J.O, 2014

Komitmen

Allen & Meyer

(dalam buku Cut Zurnali 2010)

Yohanas Oemar (2013)

Dr. Fridodi Allameh Haery & Mehrdad Alemzadeh, 2013

**Gambar 2.3**

**Paradigma Penelitian**

* 1. **Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma diatas maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan
3. Hipotesis Parsial
4. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
5. Terdapat pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan