

## **BAB II**

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

#### **2.1. Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah penulis paparkan pada bab sebelumnya, bahwasanya permasalahan yang akan di angkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkenaan dengan pengaruh budaya organisasi dan komitmen afektif terhadap kinerja. Di mulai dari pengertian secara umum sampai dengan pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis teliti.

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen**

Istilah manajemen berasal kata bahasa inggris, “manage” yang memiliki arti mengelola, mengendalikan, dan memimpin. Manajemen dapat diartikan sebagai suatu seni dan ilmu dalam proses pengorganisasian seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atau pengawasan. Pengertian manajemen sebagai seni karena seni berfungsi dalam mewujudkan tujuan yang nyata dengan hasil atau manfaat sedangkan manajemen sebagai ilmu yang berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian sehingga memberikan penjelasan yang sebenarnya. Adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Berikut ini dikemukakan

Manajemen menurut John Kotter (2014:8), merupakan serangkaian proses yang dapat membuat sistem teknologi yang rumit dari orang-orang yang berjalan dengan lancar. Aspek yang paling penting dari manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pegawai, pengendalian, dan pemecahan masalah.

Menurut George R. Terry dalam Affifudin (2013:5), mendefinisikan bahwa manajemen adalah sebagai suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2013:2), mendefinisikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses mencapai tujuan melalui tindakan-tindakan yang tepat. Tindakan tepat yang dimaksud adalah perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari organisasi.

### **2.1.2 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Secara umum, pengertian sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yakni sumber daya manusia secara makro dan mikro. Pengertian sumber daya

manusia makro adalah jumlah penduduk usia produktif yang ada di sebuah negara, sedangkan pengertian sumber daya manusia mikro lebih mengerucut pada individu yang bekerja pada sebuah institusi atau perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manmanusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu. Manusia adalah sumber daya yang penting keberadaannya dalam perusahaan, karena ditangan manusialah sebagai aktivitas yang berhubungan dengan laju perusahaan. Tidak selamanya pegawai selalu memberikan kontribusi yang positif seperti yang diterapkan oleh perusahaan karena pegawai mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang berbeda-beda dengan pegawai yang lain. Perbedaan itu menjadi penting karena sifat sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan yang heterogen itu tentu saja dapat mempengaruhi kontribusinya terhadap kemajuan perusahaan

### **2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

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. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya telah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama untuk mencapai suatu tujuan. Peranan sumber daya manusia ini kemudian berkembang mengikuti perkembangan organisasi ilmu pengetahuan dan organisasi.

French dalam Gary Dessler (2012:2) mengemukakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebuah konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk menangani aspek personalia atau sumber daya manusia dari sebuah posisi manajerial, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan semua kegiatan lain yang selama ini dikenal.”

Manajemen sumber daya manusia menurut Sofyandi (2013:6) di definisikan:

“ sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading dan controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer ataupun mutasi, penilaian kinerja, serta pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif bagi sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien”.

Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2013:1), menyatakan bahwa: “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian”.

Sedangkan menurut Wahyudi(2012:9) mengemukakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia ke suatu titik akhir dimana tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat terpenuhi.”

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang merupakan suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sesuai dengan yang diperintahkan oleh organisasi, dengan begitu, jika suatu organisasi dapat menerapkan prinsip-prinsip manajemen kepada sumber daya manusia yang dimilikinya maka tujuan organisasi dapat dicapai

#### **2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi-fungsi manajemen menurut Veithzal Rivai (2013:13) adalah sebagai berikut :

##### **1. Fungsi Manajerial**

- a. Perencanaan (Planning), yaitu suatu kegiatan memperkirakan atau menggambarkan keadaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan merupakan tahap awal dari pelaksanaan berbagai aktivitas perusahaan.
- b. Pengorganisasian (Organizing), yaitu kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
- c. Pengarahan (Actuating), yaitu memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerjasama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

- d. Pengendalian (Controlling), yaitu kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan.

## .2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan (Procurement), merupakan proses penarikan, seleksi, pendapatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang dibutuhkan organisasi.
- b. Pengembangan (Development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi (Compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect) berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
- d. Pengintegrasian (Integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan (Maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- f. Pemutusan Hubungan Kerja (Separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang karyawan dari suatu organisasi yang disebabkan oleh keinginan

karyawan, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja dan sebagainya.

### **2.1.5 Kepemimpinan**

Kepemimpinan secara etimologi menurut kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “Mimpin” dengan menambah awalan “Pe” menjadi “Pemimpin” yang berarti menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing. Seorang pemimpin seharusnya membimbing bawahannya untuk bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan secara empiris merupakan proses yang berisi rangkaian kegiatan yang saling mempengaruhi, berkesinambungan, dan terarah pada suatu tujuan. Rangkaian-rangkain itu berwujud kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan, memimpin serta terarah pada tujuan yang telah di sepakati bersama. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi antar pribadi atau kelompok, dalam situasi tertentu dan melalui komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin merupakan pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk suatu tujuan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan**

Dalam suatu instansi, kepemimpinan merupakan suatu faktor yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu instansi, dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan pegawai bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Gairah kerja, produktivitas kerja, dan proses

manajemen suatu instansi akan baik, jika tipe, cara, atau gaya kepemimpinan dan peranan dari pemimpin di terapkan dengan baik

Tegas baik atau buruknya tercapai atau tidaknya suatu instansi sebagian besar ditentukan oleh kecakapan pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mengarahkan para bawahannya, karena kecakapan dan kewibawaan seorang pemimpin melaksanakan kepemimpinannya akan mendorong gairah kerja, kreatifitas, partisipasi, dan loyalitas para bawahannya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Adapun definisi kepemimpinan yang dikemukakan beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Veitzhal Rivai (2012:53) menyatakan bahwa:

“Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.

Robbins dan Coulter (2012:488) menyampaikan bahwa:

*“leadership is what leaders do. It's proces of leading a group and influencing that group to achiev it's goals”* “Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhi untuk mencapai tujuan”

Kepemimpinan menurut amirullah (2015:167) adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan Definisi- definisi diatas maka, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang lain dan merubah perilaku untuk mencapai tujuan bersama di dalam sebuah organisasi atau kelompok.

#### **2.1.5.2 Teori Kepemimpinan Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitzhil Rivai, Deddy Mulyadi (2012:7) mengemukakan bahwa teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori mengenai kepemimpinan dapat digolongkan ke dalam tiga pendekatan utama, yaitu:

##### 1. Pendekatan sifat

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pribadi dari para pemimpin.

Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugrahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain seperti energi yang tidak berkurang, instuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa, dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan.

##### 3. Pendekatan Kepribadian perilaku

Telaah kepemimpinan yang dilakukan pada pusat riset Universitas Michigan, dengan sasaran melokasikan karakteristik perilaku kepemimpinan yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja, mengidentifikasi terdapat dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu:

- a. Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan.
  - b. Pemimpin yang berorientasi pada bawahan mendelegasikan pengambilan keputusan bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada pegawai memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan-tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.
4. Pendekatan kepemimpinan situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

### **2.1.5.3 Fungsi dan Peran Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi itu. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2012:34), yaitu:

#### 1. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana

perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

## 2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang di pimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan

## 3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta keikutsertaan pemimpin.

## 5. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

## 6. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Dalam menjalankan perannya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik dalam kerja sama yang optimal. Berikut ini peran pemimpin yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno (2013:219) diantaranya :

#### 1. Peran Interpersonal

Peran interpersonal terbagi kedalam 3 peran yaitu :

- a. Peran yang menampakan diri dengan berinteraksi kepada bawahan juga didalam dan diluar organisasi sebagai symbol keberadaan organisasi.
- b. Peran selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan.
- c. Peran selaku penghubung dimana seorang manajer harus mampu memberikan perhatian khusus kepada pegawainya.

#### 2. Peran Informasional

Peran informasional terbagi ke dalam 3 peran yaitu :

- a. Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari luar dan dalam organisasi.
- b. Sebagai pemimbing informasi,
- c. Peran selaku juru bicara organisasi.

### 3. Peran Pengambil Keputusan

Peran pengambil keputusan terbagi ke dalam 3 peran yaitu :

- a. Sebagai entrepreneur diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai peluang dari situasi yang dihadapi oleh organisasi.
- b. Sebagai peredam gangguan dengan kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi mengalami gangguan.
- c. Sebagai pembagi sumber daya manusia dengan wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan karyawan yang berprestasi.

#### **2.1.4.4 Tipe Kepemimpinan**

Kepemimpinan didalam melaksanakan fungsi-fungsinya, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila akitivitas dapat di capai dan sesuai dengan rencana maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polannya masing-masing. Vitzhal Rivai (2012:42) mengemukakan gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama
3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang terdiri dari tiga pokok kepemimpinan, yaitu:

- a. Tipe kepemimpinan otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah

b. Tipe kepemimpinan kendali bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

c. Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buahpikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah.

Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Veitzhal Rivai (2012:53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi ke dalam lima dimensi dan sembilan indikator, yaitu:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
  - a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
  - b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya
2. Kemampuan yang efektifitas
  - a. Mampu menyelesaikan tugas di luar kemampuan
  - b. menyelesaikan tugas tepat waktu
  - c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
3. Kepemimpinan yang partisipatif
  - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
  - b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
  - c. Mampu meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu

- a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
  - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
- a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
  - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan

### **2.1.6 Pengertian Budaya**

Budaya (culture) berasal dari bahasa latin colere yang berarti mengolah, mengerjakan, menyuburkan, dan mengembangkan, terutama mengolah atau bertani. Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti atau dihormati. Budaya adalah suatu nilai dan norma yang dianggap pantas dan dijadikan acuan dalam berperilaku.

Sobirin Achmad (2013:52) menyatakan Budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat. Stoner dalam Moeljono (2012:16) Budaya adalah gabungan asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti

menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan menurut Linton (2013:281) Budaya adalah keseluruhan sikap & pola perilaku serta pengetahuan yang merupakan suatu kebiasaan yang diwariskan & dimiliki oleh suatu anggota masyarakat tertentu.

Sehingga dapat disimpulkan dari definisi-definisi diatas bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu yang akan mempengaruhi tingkat pengetahuan, serta meliputi sistem ide atau sebuah gagasan yang ada dalam pikiran seorang manusia, sehingga dalam kehidupan sehari-hari, kebudayaan itu bersifat abstrak.

#### **2.1.5.1 Pengertian Organisasi**

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani *organon* yang berarti alat atau instrument, dengan kata lain organisasi adalah merupakan alat bantu manusia dengan kata lain organisasi adalah merupakan suatu wadah atau alat untuk menghimpun kekuatan dari individu-individu yang memiliki tujuan bersama dan cita-cita bersama dimana mereka berusaha mewujudkan tujuan tersebut melalui usaha yang dilakukan bersama. Organisasi dikatakan sebagai alat bantu untuk mewujudkan tujuan karena jika seseorang berusaha mewujudkan tujuannya hanya dengan kekuatannya sendiri, maka tujuan tersebut akan sulit untuk tercapai.

Menurut Sobirin Ahmad (2013:5) Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama secara terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja. Malayu S.P. Hasibuan (2013:117).

Sedangkan menurut Richard (2012:153) Organisasi adalah sebuah entitas yang berorientasi pada tujuan dengan suatu sistem kegiatan yang terstruktur dan mempunyai batas yang bisa terjadi teridentifikasi.

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

#### **2.1.5.2 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2012:125) mengemukakan budaya organisasi adalah apa yang dirasakan karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan. Budaya sebagai “suatu pola teladan dari penerimaan dasar ketika ditemukan, atau yang dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai upaya belajar untuk mengatasi permasalahan dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup lancar untuk menjadi mempertimbangkan yang sah dan oleh karena itu, untuk mengajarkan anggota yang baru sebagai cara yang benar untuk merasa, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah.

Veithzal (2012:71) menyatakan disamping menjadi konsep penting, budaya organisasi sebagai sebuah perspektif untuk memahami perilaku individu dan kelompok didalam organisasi.

Menurut Robbins (2013:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah pola yang mengacu kepada sistem makna bersama, terhadap nilai-nilai dan kepercayaan yang digunakan bersama sebagai panduan bagaimana anggota berperilaku dan bagaimana cara individu atau kelompok menyelesaikan pekerjaannya.

### **2.1.5.3 Karakteristik Budaya Organisasi**

Karakteristik-karakteristik budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins dalam Tika (2012:10) adalah :

### 1. Inisiatif individual

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan sepanjang menunjang perkembangan organisasi.

### 2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil resiko dari apa yang dilakukannya.

### 3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

### 4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja secara terorganisasi. Kekompakan kerja dari setiap unit-unit tersebut akan menunjang berhasilnya suatu organisasi.

### 5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan serta dukungan yang jelas kepada bawahan, sehingga bawahan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

## 6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai pada suatu perusahaan adalah norma-norma dan aturan-aturan yang diterapkan pada suatu perusahaan atau organisasi.

## 7. Identitas

Adalah suatu perasaan dimana para anggota merasa bahwa dirinya adalah suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

## 8. Sistem imbalan

Sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

## 9. Toleransi terhadap konflik

Dimana para pegawai didorong untuk mau mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan, namun jika suatu perbedaan pendapat dikelola dengan baik oleh manajemen suatu perusahaan, maka akan membawa dampak positif bagi organisasi karena akan ada banyak ide yang muncul.

## 10. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

### **2.1.5.4 Fungsi Budaya Organisasi**

Tika, Moh. Pabundu (2012:14) Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan menyatakan terdapat sepuluh fungsi utama budaya organisasi antara lain :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan intregator karena adanya sub-sub budaya yang baru. Kondisi seperti ini biasanya di alami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.

6. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
7. Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
8. Budaya Organisasi dapat di jadikan sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, stegmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya bawahan dan atasan, serta antar sesama anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi bisa menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota-anggota organisasi.

### **2.1.5.5 Pembentukan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya. Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan suatu budaya organisasi. Deal dan Kennedy Tika, Moh. Pabundu, (2012:14), membagi lima unsur pembentuk budaya. Unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut :

#### **1. Lingkungan Usaha**

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Untuk itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi kondisi tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

#### **2. Nilai – Nilai**

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi

lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen untuk memperoleh kualitas pelayanan yang baik.

### 3. Panutan atau Keteladanan

Panutan bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Panutan ini bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

### 4. Ritual

Ritual adalah deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai usaha organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi-organisasi dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya.

### 5. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

#### **2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbins & Coulter (2013:289), ada 7 dimensi budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*)

Adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)<sup>2</sup>

Adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*)

Adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.

4. Berorientasi kepada individu (*People orientation*)

Adalah sejauh mana tingkat perhatian organisasi terhadap individu didalam organisasi.

5. Berorientasi tim (*Team orientation*)

Adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.

6. Sikap agresif (*Aggressiveness*)

Adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

7. Stabilitas (*Stability*)

Adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) daripada pertumbuhan.

### **2.1.7 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional merupakan ukuran kesediaan karyawan bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan, serta hasrat terus bekerja pada organisasi tersebut. Komitmen biasanya lebih kuat di antara karyawan lama, mereka yang mengalami kesuksesan pribadi dalam organisasi dan mereka yang bekerja di dalam tim yang berkomitmen. Adapun pengertian komitmen organisasi menurut para ahli :

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

Robbins (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) mengemukakan bahwa : “ Komitmen sebagai suatu keadaan dimana pegawai memihak pada suatu perusahaan tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam perusahaan tersebut “.

Allen & Meyer (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) mengemukakan bahwa :

“Komitmen organisasi adalah refleksi ikatan emosional terhadap organisasi, pengakuan tentang harga yang harus dibayar bila meninggalkan organisasi dan tanggung jawab moral yang melekat ”.

Kaswan (2012: 293) mengemukakan: “ Komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.”

Komitmen organisasi merefleksikan keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, keinginan bekerja keras, dan terus bekerja di organisasi tersebut. Tingkat komitmen organisasional yang tinggi dapat berdampak pada kesetiaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan. Dengan demikian, komitmen organisasional merupakan tingkat sampai di mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya sendiri kepada organisasi dengan cara merefleksikan keyakinan yaitu karyawan akan memberikan kesetiaan, serta memiliki keinginan, bersedia bekerja keras, berkorban, dan memperdulikan kelangsungan hidup organisasi.

#### **2.1.6.2 Pengertian Komitmen Afektif**

Komitmen afektif adalah kekuatan hasrat karyawan untuk bekerja pada organisasi karena setuju dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi komitmen afektif menurut

beberapa ahli, antara lain:

Menurut Kaswan (2012: 293)

“Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen.” Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

Allen & Meyer (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) mengemukakan bahwa :

“Setiap komitmen memiliki dasar yang berbeda. Individu yang memiliki komitmen afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota”.

Hartmann dan Bambacas (2013) mengemukakan bahwa :

“Komitmen afektif mengacu kepada perasaan memiliki, merasa terikat kepada perusahaan dan telah memiliki hubungan dengan karakteristik pribadi, struktur perusahaan, pengalaman bekerja misalnya gaji, pengawasan, kejelasan peran, serta berbagai keterampilan”.

Mowday dkk (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) mengemukakan bahwa:

“Komitmen afektif merupakan suatu hubungan yang kuat antara individu dengan perusahaan yang diidentifikasi dengan keikutsertaannya dalam kegiatan perusahaan”.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat dikatakan bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang kuat cenderung secara terus-menerus akan setia pada

organisasi karena memang begitu keinginan mereka yang sebenarnya ada dalam hati mereka. Komitmen tersebut muncul pada diri pegawai sendiri, sehingga pegawai merasa memiliki keterikatan dengan organisasinya dan akan muncul keinginan untuk tetap bekerja pada organisasi tersebut dengan pemahaman nilai dan tujuan organisasi yang telah sejalan.

### **2.1.6.3 Faktor Penyebab Komitmen Afektif**

Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi maupun dari dalam hal ini di jelaskan mengenai pembentukan komitmen yang muncul dari dalam individu seorang pegawai, yaitu proses terbentuknya komitmen afektif:

- a. Karakteristik organisasi, yang mempengaruhi perkembangan komitmen afektif adalah sistem desentralisasi, adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada karyawan.
- b. Karakteristik individu yang mempengaruhi komitmen afektif yaitu gender dan usia, meskipun bergantung pada beberapa kondisi karyawan sendiri seperti status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi karyawan mengenai kompetensinya.
- c. Pengalaman kerja. Yang mempengaruhi proses terbentuknya komitmen afektif yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi karyawan yang mencakup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi karyawan, dan variasi kemampuan yang digunakan karyawan.

#### **2.1.6.4 Aspek-Aspek Komitmen Afektif**

Menurut Allen & Mayer (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) menjelaskan ada tiga aspek yang menggambarkan adanya komitmen afektif individu terhadap organisasi, yaitu:

##### **1. Keterikatan emosional**

Merupakan perasaan kuat individu terhadap organisasi sehingga akan mudah

Melekat secara emosional terhadap organisasi. Individu akan merasa bahwa ia adalah bagian dari keluarga organisasi tersebut yang ditunjukkan dengan afeksi positif dan rasa memiliki (sense of belonging) yang tinggi terhadap organisasi. Karena adanya perasaan terikat terhadap organisasi, maka individu hanya mempunyai sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan tetap berkeinginan untuk melanjutkan keanggotaannya pada organisasi.

##### **2. Identifikasi**

Merupakan keyakinan dan penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi merupakan salah satu kunci terbentuknya rangkaian aspek komitmen organisasi lainnya. Aspek tersebut dapat dilihat dari beberapa sikap, yaitu: adanya kesamaan tujuan dan nilai yang dimiliki individu dengan organisasi, adanya perasaan individu bahwa organisasi memberikan kebijakan untuk mendukung kinerjanya, dan adanya kebanggaan telah menjadi kebanggaan dari organisasi.

##### **3. Partisipasi**

Merupakan keinginan individu untuk terlibat secara sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi. Adanya keinginan untuk sungguh-sungguh terlibat dalam setiap aktivitas atau kegiatan perusahaan tercermin dalam penerimaan individu untuk menerima dan melaksanakan berbagai macam tugas dan kewajiban yang dibebankan. Individu akan selalu berusaha memberikan kinerja yang terbaik melebihi standar minimal yang diharapkan perusahaan. Selain itu, individu akan bersedia untuk melaksanakan pekerjaan diluar tugas dan perannya apabila bantuannya diperlukan oleh perusahaan.

#### **2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Komitmen Afektif**

Komitmen Afektif menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud.

Adapun dimensi dan indikator menurut Gibson (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) adalah sebagai berikut :

##### 1. Emosional

Dilihat dari sikap menyukai organisasi, mengusahakan tingkat upaya yang tinggi, loyalitas terhadap perusahaan, dan ikatan emosional antara perusahaan dengan pegawai.

##### 2. Identifikasi

Dilihat dari penerimaan atas tujuan-tujuan dan nilai-nilai perusahaan, dan keinginan untuk tetap menjaga keaggotaan

##### 3. Keterlibatan

Dilihat dari kesempatan untuk membelajarkan diri secara aktif dan efektif, dan hubungan sosial pegawai

### 2.1.8 Pengertian Kinerja Karyawan

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi organisasi. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Veithzal Rivai (2013:825), menyatakan bahwa :

“Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Sedarmayanti (2013:260) menyatakan:

“Kinerja Merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerjaseorang 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”.

Menurut Kaswan (2012: 187) mengemukakan bahwa “Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak/besar mereka memberi kontribusi organisasi.”

Menurut Mohammad Faisal Amir (2015: 83) mengemukakan dalam konteks manajemen sumber daya manusia, “Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai perilaku atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam kaitannya dengan tugas kerja di perusahaan, departemen, atau organisasi, dilaksanakan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Dari beberapa definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang ditampilkan seseorang melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

#### **2.1.7.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Kinerja yang dimiliki oleh setiap pegawai berbeda-beda tergantung dengan Individu, organisasi, psikologis, fisik, lingkungan kerja dan lain-lain

Menurut Gibson dalam Khaerul Umam (2012: 190) Ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

- a. Faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang. Kemampuan adalah sifat bawaan yang dapat dipelajari. Sementara itu, keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas. Unsur-unsur yang biasanya dianggap sebagai variabel demografis yang

paling penting adalah jenis kelamin dan ras (budaya). Selanjutnya, keragaman budaya di tempat kerja membawa perbedaan-perbedaan utama dalam nilai, etika kerja, dan norma-norma perilaku.

- b. Faktor psikologi : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja. Sikap adalah pernyataan setuju atau tidak setuju terhadap suatu objek. Objek yang dimaksud disini adalah objek sikap yang menjadi perhatian dalam penelitian ini, yaitu pekerjaan. Sikap mempunyai peran penting dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Jika karyawan yakin bahwa ia mampu menyelesaikan pekerjaan kurang dari waktu yang ditentukan dan akan mendapatkan reward, maka ia akan bekerja semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Sebaliknya, bila karyawan mempunyai keyakinan bahwa bekerja keras atau tidak bekerja keras sama saja, maka karyawan cenderung memilih yang menurut pekerjaannya atau bekerja menurut kemauanya yang lebih menguntungkan.
- c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan.

Menurut Prawirosentono dalam Purnamie Titisari (2014: 76) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Efektivitas dan Efisiensi. Artinya efektivitas bila tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

- b. Otoritas dan Tanggung Jawab. Karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan.
- c. Disiplin. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.
- d. Inisiatif. Inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Marwansyah (2014: 234) mengemukakan faktor-faktor kinerja dapat dikelompokkan ke dalam empat penyebab utama masalah-masalah kinerja yaitu:

Menurut Marwansyah (2014: 234) mengemukakan faktor-faktor kinerja dapat dikelompokkan ke dalam empat penyebab utama masalah-masalah kinerja yaitu:

- a. Pengetahuan dan Keterampilan. Karyawan tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar kurangnya keterampilan, pengetahuan, atau kemampuan.

- b. Lingkungan. Masalah tidak berhubungan dengan karyawan =, tetapi disebabkan oleh lingkungan kondisi kerja, proses yang buruk, ergonomika, dan lain-lain.
- c. Sumber daya. Kurangnya sumber daya atau teknologi.  
Motivasi. Karyawan tahu bagaimana menjalankan pekerjaan, tetapi tidak melakukannya secara benar. Ini mungkin saja disebabkan oleh proses seleksi yang tidak sempurna.

#### **2.1.7.1 Penilaian Kinerja**

Menurut Kaswan (2012: 192) mengemukakan “Ada beberapa alasan untuk menilai kinerja yaitu penilaian kinerja memberi informasi tentang bagaimana kinerja dikaitkan dengan kebijakan fungsi manajemen sumber daya manusia, penilaian kinerja memberi peluang kepada para karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerjanya, mendorong ke arah pengembangan dan peningkatan kinerja, dan penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier karena penilaian itu memberi peluang baik untuk meninjau rencana karier seorang dilihat dari kekuatan dan kelemahannya.”

Menurut Wilson Bangun (2012: 231) “ Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.”

Menurut Kaswan (2012: 192) mengemukakan secara singkat bahwa penilaian kinerja merupakan:

- a. Alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja.
- b. Satu cara untuk melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan.
- c. Alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

Menurut Kaswan (2012: 212) Bagi karyawan, penilaian kinerja dalam organisasi diperlukan karena sejumlah alasan, yang diantaranya:

- a. Kinerja, kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan mungkin ditingkatkan dengan menekan pada kelebihan dan pemahaman terhadap perubahan-perubahan apa yang dibutuhkan.
- b. Motivasi, keyakinan kembali dan pengarahan yang seharusnya berasal dari penilaian yang efektif dapat meningkatkan antusiasme dan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi tempat pekerjaan itu.
- c. Karir, individu dapat memperoleh petunjuk dan indikator tentang perubahan-perubahan kerja yang mungkin.
- d. Umpan Balik, merupakan tindak lanjut dari penilaian kinerja yang bertujuan mengakui dan mendorong kinerja unggul sehingga tetap berkelanjutan, mempertahankan perilaku yang dapat diterima, dan mengubah perilaku karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar organisasi.

### **2.1.7.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Wilson Bangun (2012: 232) Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain:

- a. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi. Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
- b. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi. Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.
- c. Pemeliharaan Sistem. Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya.
- d. Dokumentasi. Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

### **2.1.7.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Purnamie Titisari (2014: 78) mengemukakan dimensi atau indikator kinerja pegawai mengacu pada yaitu:

- a. Quantity of Work : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. Quality of Work : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. Job knowledge : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. Creativeness : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. Cooperation : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- f. Dependability : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. Initiative : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. Personal qualities : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

### **2.1.8 Penelitian Terdahulu**

Dalam Penelitian ini peneliti mengacu kepada penelitian terdahulu dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara satu variabel penelitian dengan variabel penelitian yang lainnya. Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian

sebelumnya dijadikan sebagai data pendukung untuk menunjang penelitian ini. Selain itu, penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai sumber pembandingan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan dan juga agar dapat mengetahui persamaan dan perbedaan penelitian yang sedang dilakukan dengan peneliti terdahulu. Judul penelitian diambil sebagai pembandingan adalah yang memiliki variabel bebas mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi dengan variabel intervening yaitu komitmen afektif dan kinerja pegawai sebagai variabel bebas. Berikut ini tabel 2.1 mengenai beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal-jurnal dan dari penelitian yang sebelumnya telah dilakukan.

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

No	Nama Peneliti, tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Farly, Bernhard dan Hendra (2015)  “Analisis Peran Kepemimpinan, Keadilan Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara” Jurnal EMBA: Vol.3 No.4 Desember 2015	a. Peran kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. B. komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara	Membahas mengenai peran kepemimpinan terhadap komitmen dan kinerja pegawai	Dalam penelitian ini tidak membahas variabel keadilan kompensasi, dan kepuasan kerja
2	Abdul Hakim dan Anwar Hadipapo  “Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Sumberdaya Manusia di Wawotobi”  Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol.16, No1, Januari 2015	a. Kepemimpinan Berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi b. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. c. Komitmen	Membahas Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	Penelitian yang akan dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Wening Kota Bandung.

		organisasi berpengaruh terhadap kinerja		
3	Djuremi dkk Judul: Pengaruh Lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada dinas pasar kota semarang Jurnal Nasional management, volume 2 No.2, maret 2016	a. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. b. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Membahas mengenai pengaruh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja	Penelitian yang akan dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Wening Kota Bandung
4	Ahmad Shalahuddin “Pengaruh Kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan PT. Sumber Djantini di Kalimantan Barat” Jurnal: Manajemen dan teori terapan Vol 6, No.1 April 2013	a. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional b. Komitmen organisasioal berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan	Mebahasa mengenai variabel kepemimpinan terhadap komitmen dan kinerja karyawan	Tidak membahas mengenai variabel lingkungan kerja
5	Jessica Clairine Tanuwibowo “Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Karyawan” Jurnal Trikonomika Volume,13, No.2 Desember 2014	Budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja	Membahas Budaya organisasi dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja	Penelitian yang akan dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Wening Kota Bandung
6	Arif Burhan, Ari Pradhawati, Reni Shinta Dewi (2013) “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT. BPR Setia Karib Abadi Semarang. “	Hasil penelitian terbukti bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan baik secara simultan (bersama-sama) ,	Membahas pengaruh budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan	Tidak membahas kepuasan kerja

		maupun secara parsial (sendiri-sendiri). Dapat di artikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja diberikan para karuawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan		
7	Asfar (2013) “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Informasi komunikasi (INFOKOM) dan PDE kota Medan”	Budaya organisasi mempunyai hubungan dan pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai pada Dinas Infokom dan PDE kota Medan.	Meneliti tentang budaya organisasi dan kinerja	Meneliti tentang budaya organisasi, dan kinerja. Penelitian dilakukan di Dinas Infokom dan PDE kota Medan.
8	Jessica Clairine, Eddy M. Susanto (2014) “Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional pada Kinerja Karyawan”	Budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan PT Tirta Sarana Sukses. Komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan PT Tirta Sarana Sukses. budaya organisasi berhubungan positif dengan komitmen organisasional PT Tirta Sarana Sukses. Budaya organisasi dan komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan PT Tirta Sarana Sukses	Membahas pengaruh budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan	Dilakukan pada PT Tirta Sara Sukses
9	Raziyam, Syahir, Harnida (2017) “Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen	Berdasarkan hasil penelitian menunjukan komitmen organisasi yang	Membahas Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap	Tidak membahas Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen

	Normatif Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Radio Nebula Nada Di Kota Palu”	terdiri dari komitmen afektif (X1), komotmen berkelanjutan (X2), dan komitmen normatif (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Radio Nebula Nada di kota Palu	Kinerja karyawan	Normatif
10	Roberto Goga Parinding (2015) “Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang “	Hasil dari penelitian menunjukan ada pengaruh yang signifikan dari variabel komitmen afektif dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (persero) cabang ketapang. Sementara pada variabel komitmen berkelanjutan tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (persero) cabang ketapang.	Membahas Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja karyawan	Tidak membahas Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif
11	Salim Musabah B dan Noor Azmi Mohamad “The Influence of Organizational Commitmen on Omani Public Employee’s Work Performance” Jurnal : Internasional Review of Management and Marketing Vol, 7. Issue 2. 2017	Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	Membahas Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja karyawan	Penelitian yang akan dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Wening Kota Bandung
12	Humas, Mehmood hanif, Muhammad S, Rizwan dan Jolita “Impact Of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction” Europian Jurnal of Businnes Management, Vol.6 No,27,	Variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi	Membahas mengenai Variabel Budaya Organisasi terhadap Variabel Komitmen Organisasional	Dalam penelitian ini Tidak membahas Variabel Kepuasan Kerja

	2014			
--	------	--	--	--

Berdasarkan penelitian terdahulu yang terdapat pada tabel 2.1, telah banyak penelitian mengenai variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu peran kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen afektif dan kinerja. Tetapi terdapat perbedaan mengenai objek penelitian, metode penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitian. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya.

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

Pada kerangka pemikiran ini peneliti akan menjelaskan mengenai keterkaitan antar variabel untuk mencari premis-premis yang menjelaskan kedudukan variabel penelitian yang diteliti.

### **2.2.1 Hubungan Peran Kepemimpinan dengan Budaya Organisasi**

Pentingnya perhatian terhadap sumber daya manusia yang ada pada organisasi mengharuskan adanya peran pemimpin yang dirasakan oleh bawahannya dan bagaimana pemimpin menciptakan budaya pada organisasi tersebut. Sumber daya yang ada tidak akan optimum jika tidak di arahkan dan di bimbing dalam pekerjaannya agar sesuai dengan tujuan pencapaian tujuan organisasi. Budaya yang ada pada suatu organisasi akan mempengaruhi cara bekerja yang dilakukan para pegawai, dan membuat pegawai memiliki cara

pandangan yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Budaya organisasi juga akan memiliki dampak pada efisiensi dan efektifitas pada organisasi. Seperti yang dikatan Supriyono (2013) “Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan sehingga mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan terutama terlihat dalam kinerja karyawannya”

### **2.2.2 Peran Kepemimpinan Terhadap Komitmen Afektif**

Kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting pada proses peningkatan kinerja. Peran seorang pemimpin antara lain adalah meningkatkan komitmen. Dengan keahlian yang dimiliki, pemimpin dapat mengarahkan bawahannya sehingga bekerja dengan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Jika peranan pemimpin dapat dirasakan oleh setiap bawahannya, dan secara tidak sadar karyawan akan menyelesaikan kewajibannya dengan merasa tidak terbebani, berarti telah muncul komitmen dalam diri seorang karyawan untuk tetap terus bekerja dan mengabdikan pada organisasi tersebut. Seperti yang di katakan Kartono (2013:187) Kepemimpinan ialah suatu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas/kemampuan pribadi, yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama.

Penelitian yang telah dilakukan Ahmad Shalahuddin (2013) dengan judul pengaruh kepemimpinan dan lingkungan terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan,.Dan dalam penelitian yang dilakukan oleh Farly, Abdul Hakim dan Anwar Hadipapo peran kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan Kinerja Sumberdaya Manusia di Wawotobi (2015) dan dalam penelitian yang dilakukan Bernhard dan Hendra (2015) yang berjudul analisis peran kepemimpinan, keadilan kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai pada dinas koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara menunjukkan adanya hubungan secara signifikan pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen.

### **2.2.3 Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif**

Setiap organisasi pasti mengharapkan budaya kerja yang baik, karena baiknya budaya organisasi yang ada pada suatu organisasi akan dapat menciptakan komitmen yang tinggi pada setiap pegawainya. Tidak mudah untuk menciptakan komitmen pada pegawai,jika komitmen berhasil di bangun dengan begitu akan lebih mudah dalam tercapainya tujuan dari organisasi tersebut. Dengan budaya organisasi yang baik dan kondusif, maka suatu organisasi akan mudah mengatasi masalah yang dihadapi dan dapat lebih mudah dalam mencapai tujuan organisasi dengan mengandalkan kekuatan yang ada dalam organisasi tersebut. Karena suatu organisasi akan berdiri kokoh dengan memiliki budaya organisasi yang baik. Adanya budaya organisasi yang baik, dapat berpengaruh positif terhadap komitmen pada pegawai, selanjutnya komitmen tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawainya.

Sama halnya yang di sampaikan dalam penelitian oleh Abdul Hakim dan Anwar Hadipapo Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Sumberdaya Manusia di Wawotobi(2015) bahwa adanya hubungan yang signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Dan seperti dalam penelitian yg dilakukan Humas, Mehmood, Muhammad S. Rizwan dan Jolita yang berjudul Impact of organizational culture on Organizational Commitment and job satisfactin(2014) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen .

#### **2.2.4 Komitmen Afektif terhadap Kinerja**

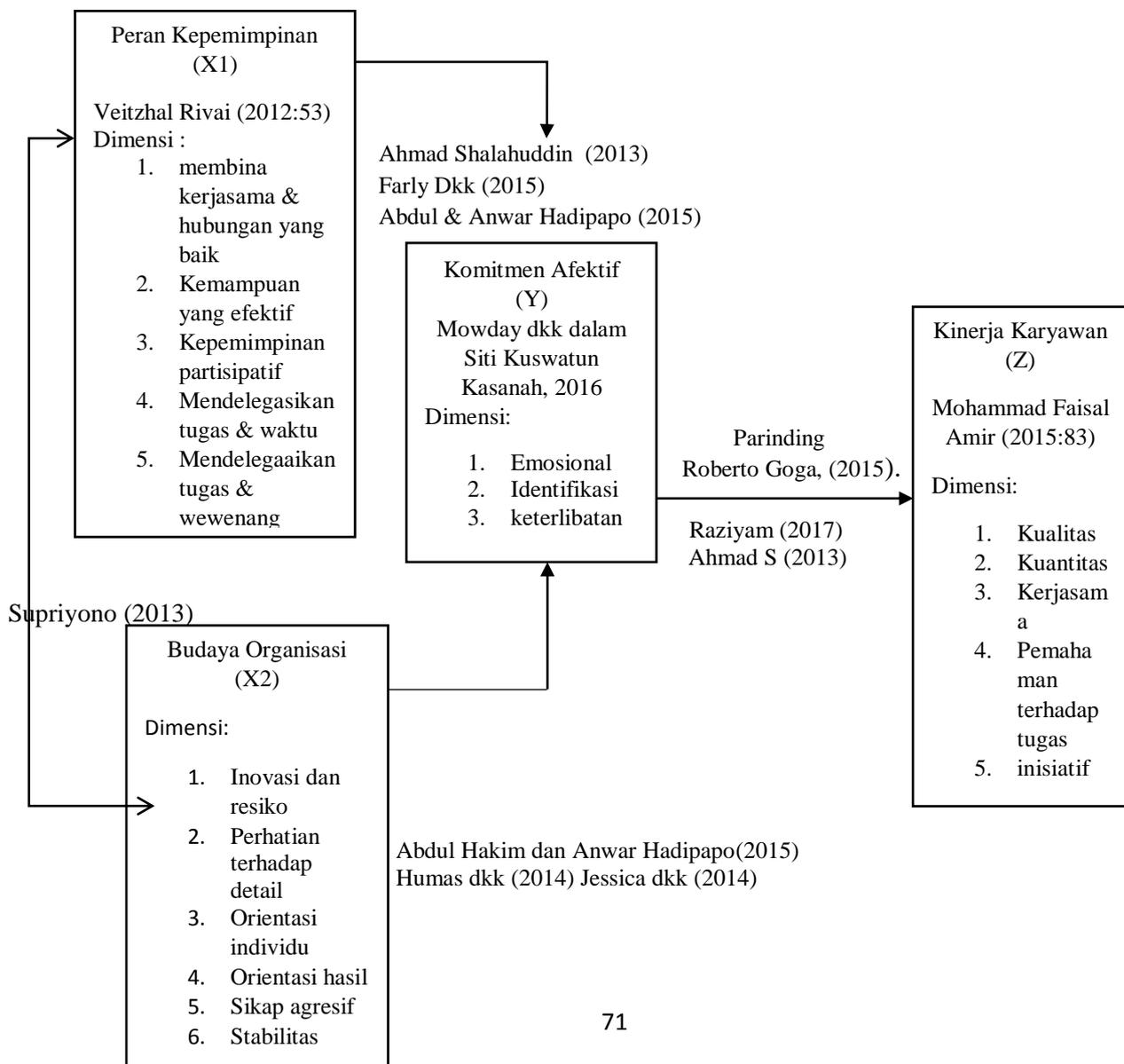
Komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu (kontrak) dengan penuh rasa tanggung jawab. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, 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.

Menurut Parinding Roberto Goga, (2015). Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud.

Hasil analisis ini mendukung argumen yang disajikan dalam Kaswan (2012). Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan di karenakan

adanya karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi,signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di perusahaan sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif.

Berdasarkan pemikiran di atas, maka dapat disimpulkan paradigma penelitian mengenai peran kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen afektif implikasinya pada kinerja digambarkan paradigma ksebagai berikut :



## **Gambar 2. 1** **Paradigma Penelitian**

### **2.3. Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban sementara yang kebenarannya masih harus diuji, atau rangkuman kesimpulan teoritis yang diperoleh dari tinjauan pustaka. Hipotesis juga merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian. Disini kesimpulan sementara adalah:

Simultan : Peran Kepemimpinan dan Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap Komitmen Afektif dan implikasinya pada Kinerja Pegawai

Parsial : 1. Peran Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen Afektif  
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap pengaruh Komitmen Afektif



