

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini akan dibahas mengenai teori-teori yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti. Teori-teori dalam kajian pustaka ini berdasarkan karangan ilmiah dari laporan penelitian yang dilakukan sebelumnya, berdasarkan sumber-sumber tertulis secara teoritis sehingga dapat dijadikan acuan dalam menyusun kajian pustaka.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *to-manage* yang artinya mengatur. Berikut ini merupakan pendapat mengenai pengertian manajemen menurut para ahli:

Menurut Coulter (2016) mengatakan bahwa:

“Management involves coordinating and overseeing the activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively.”
Maksud dari Pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa manajemen melibatkan pengawasan serta koordinasi terhadap sebuah kegiatan sehingga kegiatan tersebut bisa diselesaikan secara efisien dan efektif.

Menurut M. Manullang (2018:2) mengatakan bahwa:

“Manajemen ialah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.” Maksud dari Pernyataan tersebut manajemen ialah ilmu dan seni yang mengatur proses

pengendalian sumber daya manusia secara efisien dan efektif guna mencapai suatu tujuan organisasi.

Menurut James Lundy (2017:7) mengatakan bahwa:

“Management is principally a task of planning, coordinating, motivating and controlling the effort of other towards a specific objective. It involves the combining of the traditional factor of production, land, labour, capital in an optimum manner, paying due attention, of course, particular, goals of the organization.” Definisi tersebut mengungkapkan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dapat di raih melalui perencanaan, pengkoordinasian, pemotivasian serta pengendalian sumber-sumber daya yang dimiliki secara optimal.

Dari ketiga pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting bagi keberhasilan suatu pencapaian tujuan organisasi, manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki individu secara efisien serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama organisasi atau perusahaan, pegawai dan masyarakat menjadi maksimal.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum sebagai penggerak aktivitas operasional dalam suatu perusahaan dan menjadi salah satu hal yang paling penting adanya untuk mengetahui seberapa

besar kinerja dari sebuah perusahaan. Berikut ini merupakan pendapat mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Hasibuan (2017:10) mengatakan bahwa:

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

Menurut R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018, p. 7) yang menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan karyawan dengan maksud dan tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”.

Menurut Gary Dessler yang diahli bahasakan oleh Paramita Rahayu (2016:5), mengatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.”

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017, p. 15), menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah aktivitas mengatur hubungan dengan menggunakan proses *Planning, Leading, Organizing*, dan *Controlling* untuk memaksimalkan sumber daya manusia dalam perusahaan secara efektif dan efisien demi mencapai tujuan bersama.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019, p. 21) adalah sebagai berikut:

Fungsi Manajerial:

1. Perencanaan (*Planning*)

Dilakukan melalui program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan/instansi pemerintahan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan/instansi pemerintahan dan bekerja sesuai dengan rencana.

Fungsi Operasional:

1. Pengadaan (*procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan/instansi pemerintah.

2. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

3. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan/instansi pemerintah.

4. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan/instansi pemerintah dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

5. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

6. Kedisiplinan (*discipline*)

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.

7. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian hubungan kerja pegawai disebabkan oleh keinginan pegawai, putusan perusahaan/instansi pemerintah, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas bahwa terwujudnya peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Menurut R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018, p. 11) tujuan manajemen sumber daya manusia tersebut dapat dijabarkan ke dalam tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasional

Ditunjukkan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditunjukkan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan personal

Ditunjukkan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi.

Manajemen sumber daya manusia tidak hanya meningkatkan kepentingan suatu organisasi tetapi juga memperhatikan kebutuhan para karyawan, pemilik perusahaan dan masyarakat luas yang terlibat demi tercapainya efektivitas, efisien, produktivitas dan kinerja organisasi. Sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi, keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif.

2.1.3 Komitmen Afektif

Komitmen Afektif merupakan bagian dari Komitmen Organisasional yang mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki Komitmen Afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja oleh karena keinginan untuk bertahan tersebut berasal dari dalam hatinya. Komitmen Afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Afektif

Komitmen afektif secara umum adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya dan berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Berikut ini beberapa pendapat mengenai komitmen afektif:

Menurut Meyer & Allen (2018) mengemukakan bahwa:

“Komitmen afektif mencerminkan hubungan emosional yang mendalam dari karyawan dengan organisasi sebagai lawan untuk tetap karena perasaan kewajiban atau bekerja secara khusus untuk alasan yang nyata (misalnya pengembalian finansial). Komitmen afektif terutama berkembang melalui pengalaman kerja seperti interaksi dengan supervisor dan kelompok kerja.”

Menurut Kumar and Giri (2018) mengemukakan bahwa:

“Komitmen Afektif adalah kemampuan seorang karyawan untuk mengidentifikasi dengan organisasinya untuk membantu mempertahankan keanggotaan mereka.”

Menurut Pramesti (2020) mengemukakan bahwa:

“Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan cinta pada suatu organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.”

Berdasarkan definisi diatas menunjukkan bahwa Komitmen Afektif merupakan salah satu komponen dalam komitmen organisasi yang berkaitan dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan merasa terlibat dalam sebuah aktivitas, tujuan, nilai suatu organisasi. Komitmen afektif merupakan kesadaran bahwa anggota organisasi memiliki tujuan dan nilai yang sama dan selaras dengan organisasi tempatnya bergabung. Pada tahap ini tujuan dan nilai individu memiliki keselarasan dan kesatuan sehingga akan mempengaruhi individu untuk berdedikasi

penuh dan loyalitasnya dan ingin tetap bergabung dengan organisasi serta rendahnya niat untuk keluar dari organisasi.

2.1.3.2 Faktor-faktor Komitmen Afektif

Rhoades dkk (2006) (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor munculnya komitmen afektif individu dalam organisasi yang diperkuat oleh persepsi dukungan organisasi, antara lain penghargaan yang diberikan oleh organisasi (reward), keadilan procedural, dan dukungan penyelia. Allen & Meyer (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) memiliki penjelasan tersendiri mengenai anteseden atau penyebab dari komitmen afektif, yaitu:

1. Karakteristik Pribadi

a) Kepentingan pribadi

Pada organisasi, individu didorong untuk merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan membawa kontribusi penting terhadap tujuan besar organisasi.

b) Kedekatan dengan sesama anggota

Merupakan adanya hubungan dekat dengan beberapa orang-orang dalam organisasi.

2. Karakteristik Pekerjaan

a) Tantangan pekerjaan

Merupakan pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi adalah menantang dan menarik.

b) Kejelasan peran

Merupakan kejelasan harapan dari organisasi terhadap individu.

c) Kejelasan sasaran dan tugas

Merupakan pemahaman individu mengenai apa yang seharusnya dilakukan individu dalam pekerjaannya.

d) Kesulitan tujuan

Merupakan persyaratan pekerjaan dari organisasi yang tidak terlalu menuntut.

3. Karakteristik Struktural

a) Keadilan dan kewajaran

Pada organisasi terdapat orang-orang mendapatkan lebih dari layak dan ada juga yang mendapatkan jauh lebih sedikit.

b) Penerimaan Manajer

Merupakan kondisi orang-orang yang berada di manajemen puncak organisasi untuk menaruh perhatian terhadap ide yang diberikan.

c) Ketergantungan organisasi

Merupakan rasa kepercayaan terhadap organisasi karena apa yang dikatakan maka akan dilakukan oleh pihak organisasi.

4. Pengalaman Kerja

a) Partisipasi Individu

Merupakan kesempatan individu untuk berpartisipasi dalam memutuskan mengenai standar beban kerja dan kinerja.

b) Feedback Organisasi

Merupakan seberapa sering organisasi memberikan umpan balik terhadap kinerja individu.

Berdasarkan pemaparan beberapa faktor afektif diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor komitmen afektif secara garis besar adalah karaktersitik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktural, dan pengalaman kerja. Faktor karakteristik pribadi meliputi kepentingan pribadi dan kedekatan dengan sesama anggota. Faktor karakteristik pekerjaan meliputi tantangan kerja, kejelasan peran, kejelasan sasaran dan tugas, kesulitan tujuan. Faktor karakteristik struktural meliputi keadilan dan kewajaran, penerimaan manajer dan ketergantungan organisasi. Sedangkan yang terakhir adalah faktor pengalaman kerja partisipasi individu dan feedback organisasi.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Komitmen Afektif

Menurut Gibson (2016) komitmen afektif memiliki tiga dimensi dan beberapa indikator. Adapun dimensi dan indikator tersebut antara lain:

1. Emosional

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

2. Identifikasi

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

3. Keterlibatan

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

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif dapat diukur dengan tiga dimensi yaitu emosional, identifikasi dan keterlibatan. Hal tersebut digunakan untuk dapat mengetahui indikator paling penting dalam komitmen afektif.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan, tradisi dan secara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi yang didalamnya terdapat sikap-sikap, nilai-nilai dan norma-norma. Merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya dan saat ini merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa besar kesuksesan yang telah diraihny dimasa lalu. Dengan adanya budaya organisasi para anggota organisasi dapat merasakan bahwa dalam lingkungannya tersebut adalah satu kesatuan bahkan merasa satu keluarga dan menciptakan kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lainnya, adanya budaya organisasi akan menciptakan cerminan tentang organisasi tersebut. Hal ini mengarah pada sumber tertinggi budaya sebuah organisasi para pendirinya.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku pada suatu organisasi dan dapat dipatuhi oleh semua anggota-anggota organisasi yang dapat membedakan organisasinya tersebut dengan organisasi lainnya. Berikut merupakan pengertian atau definisi budaya organisasi dari beberapa para ahli:

Menurut Robbins & Judge yang di terjemahkan oleh Ratna Saraswati (2016:16) mengemukakan bahwa:

“Budaya organisasi adalah suatu sistem yang positif, dominan dan kuat dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya, seperti suatu budaya yang menekan pada pertumbuhan individu, mengekspresikan nilai luhur yang diberikan serta secara intensif dianut dan disebarluaskan secara luas.”

Menurut Miller dalam Fauziah dkk. (2018:58) mengemukakan bahwa:

“Organizational culture is a group of values practiced by company management in managing and organizing their companies in order to achieve their goals dengan arti bahwa budaya organisasi adalah sekelompok nilai yang dipraktikkan oleh manajemen perusahaan dalam mengelola dan mengatur perusahaan mereka untuk mencapai tujuan mereka.”

Menurut Wardiah (2016:196) mengemukakan bahwa:

“Budaya organisasi pada hakikatnya nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama untuk mencapai tujuan di dalam organisasi.”

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam suatu organisasi dan berlaku untuk semua anggota organisasi di mana nilai dan norma tersebut dijadikan sebagai pedoman bersama. Seseorang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima dilingkungannya dengan didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman bertindak.

2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi atau perusahaan bukan hanya sekedar slogan saja namun budaya organisasi memiliki fungsi dan manfaat bagi

pegawai serta bagi organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Zuki (2016:36) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Memberikan identitas organisasi pada pegawai dengan cara memberi penghargaan untuk mendorong inovasi pegawai yang ada dalam organisasi.
2. Memudahkan komitmen kolektif dan menanamkan rasa bangga pada diri pegawai.
3. Mempromosikan stabilitas system social, stabilitas system social ini dapat mencerminkan lingkungan yang positif dan nyaman bagi pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu alat manajemen dan sebuah konsep kunci untuk keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan visi, misi organisasi dan juga sebagai standar perilaku dan pedoman pegawai yang berada didalam organisasi untuk bertindak dan berperilaku dan sebagai ciri yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah setiap variabel yang dapat menunjukkan kondisi tertentu, yang kemudian dapat digunakan untuk mengukur perubahan apa saja yang ada dalam penelitian. Menurut Robbins, & Judge, dalam Susi (2020:354), ada 7 dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)

Perhatian terhadap detail adalah sejauh mana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan ketelitian perhatian kepada hal rinci.

2. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*)

Berorientasi kepada hasil adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut, Untuk meningkatkan hasil kerja dan penggunaan sumber daya yang optimal.

3. Berorientasi tim (*Team Orientation*)

Berorientasi tim adalah sejauh mana kegiatan kerja dalam organisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu. Kekompakan dan intensitas komunikasi tim.

4. Sikap agresif (*Aggresivites*)

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

5. Stabilitas (*Stability*)

Stabilitas adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) dari pada pertumbuhan. Komitmen pada tugas dan kesetiaan pada nilai yang ada.

6. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*)

Inovasi dan keberanian mengambil risiko adalah sejauh mana organisasi mendorong para pegawai bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh pegawai.

7. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)

Berorientasi kepada manusia adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi. Peluang pegawai untuk berkembang dan peluang pegawai mengikuti pelatihan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Salah satu penentu kemajuan kinerja pada organisasi tentu saja harus bisa mengelola kinerja pada karyawannya. Dalam mengelola kinerja karyawan dengan tepat pasti akan mempermudah jalannya organisasi untuk mencapai tujuan. Sebaliknya jika dalam pengelolaan kinerja karyawan tidak baik, akan berakibat fatal dan membawa organisasi menuju kegagalan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan kinerja karyawan merupakan keseluruhan hasil kerja seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Berikut ini merupakan pengertian kinerja karyawan menurut para ahli:

Menurut Mangkunegara (2017:9) mengemukakan 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.”

Menurut Triastuti (2018:204) mengemukakan bahwa:

"Kinerja karyawan adalah faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan atau kemajuan dari suatu perusahaan. Semakin baik atau semakin tinggi kinerja karyawan akan mempermudah dalam mencapai tujuan dari perusahaan, karena kinerja suatu hal yang penting dan tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan."

Menurut Mangasa (2018:58) mengemukakan bahwa:

“Kinerja karyawan adalah suatu hasil dari pekerjaan yang dilihat baik dari kualitas ataupun kuantitas yang telah dicapai seorang karyawan persatuan periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.”

Menurut Rima & Bambang (2018) mengemukakan bahwa:

“Kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan”.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) dari seorang karyawan yang digambarkan melalui kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan tersebut sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian kinerja karyawan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Menurut Mangkunegara (2017:10) berpendapat bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk membuat yang lebih baik, atau sekurang - kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu diubah.

Berdasarkan tujuan penelitian kinerja dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja dapat mengukur sejauh mana kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya lalu mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan serta memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir.

2.1.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja terus-menerus menjadi pemasalahan dalam perusahaan, menurunnya kinerja tidak begitu saja terjadi dan tanpa sebab. Menurut Mangkunegara (2017:67) faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

$$\mathbf{Human\ Performance = Ability + Motivation}$$

$$Ability = Knowledge + Skill$$

$$Motivation = Attitude + Situation$$

1. Faktor Kemampuan

Kemampuan seorang karyawan terdiri dari keahlian potensi (IQ) dan keahlian reality (knowledge and skill). Artinya, karyawan yang memiliki

keahlian IQ diatas rata-rata sesuai dengan pendidikan yang menandai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, sehingga akan lebih mudah mencapai kinerja yang diinginkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk melalui sikap seorang pekerja dalam menghadapi situasi pekerjaan. Motivasi yaitu keadaan yang membuat pekerja terdorong untuk melaksanakan tugasnya dan berusaha terus untuk mencapai prestasi kerja yang unggul.

Beda halnya dengan Letsoin & Ratnasari (2020:24) yang mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain yaitu kurangnya hubungan antar individu, sesama karyawan ataupun pada atasan serta bawahan, dan dapat mengurangi loyalitas seorang karyawan. Saat loyalitas karyawan menjadi kurang, kerja sama dalam tim pun menjadi tidak baik yang akan berdampak pada keterlibatan karyawan nantinya. Karyawan pun tidak akan merasa terdorong agar dapat terlibat dan berkontribusi lebih dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) yaitu:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam

melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu: kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu: ketepatan waktu, kesesuaian hasil kerja dan kepuasan kerja.

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu: jalinan kerjasama dan kekompakan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan lima dimensi yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif. Hal tersebut digunakan untuk dapat mengetahui indikator paling penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Komitmen Afektif, Budaya Organisasi, dan yang berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai bahan perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya sebagai berikut:

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No	Judul penelitian, penelitian dan hasil judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X	a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Komitmen Efektif.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Kota penelitian dan penulis tidak sama.	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa komitmen afektif terdapat pengaruh positif dan signifikan

	di Semarang). <i>Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara</i> , 2(2), 113-122.	b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.	c. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel budaya organisasi	terhadap kinerja karyawan.
.2.	Kuswanti, M., Purnamasari, E. D., & DP, M. K. (2021). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Crumb Rubber Factory di PT. Pinago Utama Sugiwaras. <i>Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Ekonomi</i> , 2(4), 149-165.	a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Komitmen Efektif. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Budaya Organisasi	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan.
3.	Tanjung, A. J., Imran, M. A., Dalimunthe, W. S., Lubis, S. H., & Syahputra, U. (2020). Pengaruh Profesionalisme, Karakteristik Pekerjaan Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Di Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara. <i>JRAM (Jurnal Riset Akuntansi</i>	a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Komitmen Efektif. b. Variabel dependen yang digunakan oleh	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Budaya Organisasi	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan.

	<i>Multiparadigma</i>), 7(2), 179-187.	peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.		
4.	Musnadi, S., & Abd Majid, M. S. (2018). Pengaruh motivasi kerja, Lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan dampaknya pada kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh. <i>Jurnal Magister Manajemen</i> , 2(1), 115-122.	a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Budaya Organisasi. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Komitmen Afektif	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5.	Yuswani, W. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan stres terhadap Motivasi kerja dan dampaknya Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Kerinci Permata Motor Jambi. <i>Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta</i> , 2(5), 37-46.	a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Budaya Organisasi. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Komitmen Afektif	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

6.	<p>Amanda, E. A., Budiwibowo, S., & Amah, N. (2017).</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. <i>Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan</i>, 6(1), 1-12.</p>	<p>a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Budaya Organisasi.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Komitmen Afektif</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.</p>
7.	<p>Praharsyarendra, O. K., Sukmawati, A., & Dirdjosupartono, S. (2020).</p> <p>Pengaruh Keterlekatan Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Start-Up Company. <i>Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Journal of Theory and Applied Management</i>, 13(1), 63-83.</p>	<p>a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Budaya Organisasi.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Komitmen Afektif</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.</p>
8.	<p>Sari, I. P., Budiwibowo, S., & Sulistyowati, N. W. (2018, October).</p>	<p>a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh</p>

	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dealer Honda Pt. Nusantara Surya Sakti Madiun. In <i>Fipa: Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi</i> (Vol. 6, No. 2).	<p>peneliti sama yaitu Budaya Organisasi.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.</p>	<p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Komitmen Afektif</p>	<p>positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.</p>
9.	Aini, P. H. N. (2022). Pengaruh Profesionalisme, Komitmen Afektif Dan Penguasaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Dprd Kota Makassar. <i>Economics Bosowa</i> , 7(004), 432-445.	<p>a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Komitmen Efektif.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Budaya Organisasi</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan.</p>
10.	Parinding, R. G. (2017). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang	<p>a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Komitmen Efektif.</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari Komitmen Afektif terhadap</p>

	Ketapang. <i>MAGISTRA: Journal of Management</i> , 1(2), 88-107.	b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan.
11.	Robbi, R., & Pragiwani, M. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Efektif dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Bank Bukopin, Tbk Kantor Pusat). <i>Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik</i> , 2(1), 19-24.	a. Semua variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Komitmen Efektif dan Budaya Organisasi. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda.	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari Komitmen Afektif dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
12.	Novziransyah, N. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor wilayah Sumatera Utara Medan. <i>JUMANTIK (Jurnal Ilmiah Penelitian Kesehatan)</i> , 2(1), 14-25.	a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Budaya Organisasi. b. Variabel dependen yang	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap

		digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.	Komitmen Afektif	Kinerja Karyawan.
13.	Setiono, B. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo III Surabaya. <i>Jurnal Aplikasi Pelayaran dan Kepelabuhanan</i> , 6(2), 128-146.	a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Budaya Organisasi. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Komitmen Afektif	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
14.	Panggabean, M. S., Soekapdjo, S., & Tribudhi, D. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di era millennial. <i>Akuntabel</i> , 17(1), 133-139.	a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Budaya Organisasi. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama	Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Komitmen Afektif	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

		yaitu Kinerja Karyawan.		
15.	<p>Korengkeng, L., & Pandowo, M. H. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Trans Retail Indonesia Cabang Kawanua Manado. <i>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi</i>, 7(4).</p>	<p>a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Budaya Organisasi.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Komitmen Afektif</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.</p>
16.	<p>Dr. Rafia Gulzar (2020) Impact Of Affective Commitment On Employee Performance Special Reference To The Fenda Communication And It - Ksa, Assistant Professor, Dar Al Uloom University, Al Falah Area- 3535, Saudi Arabia Riyadh-133140. Volume 11, Issue 6</p>	<p>a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Komitmen Efektif.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Budaya Organisasi</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan.</p>

	<p>Kuswati, Y. (2020).</p> <p>The influence of organizational culture on employee performance. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 3(1), 296-302.</p>	<p>a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Budaya Organisasi</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Komitmen Afektif</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.</p>
17.	<p>Atfraw, H. (2019).</p> <p>The Effect of Organizational Culture on Employee Performance: The Case of Berhan International Bank sc (Doctoral dissertation, Addis Ababa University).</p>	<p>a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Budaya Organisasi</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Komitmen Afektif</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.</p>
18.	<p>El Maula, H., & Ratnawati, I. (2021).</p> <p>Effect Of Training And Affective Commitment On Employee Performance Through Self Efficacy As Intervening Variable (Study At Pt. Telekomunikasi</p>	<p>a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Komitmen Efektif.</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari Komitmen Afektif terhadap</p>

	Indonesia Tbk Witel Semarang). <i>International Journal Of Economics, Business And Accounting Research (Ijebar)</i> , 5(3), 2517-2524.	b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan.
19.	Afandi, E. (2019, March). Impact of Affective Commitment on Employee Performance Moderated by Organization Citizenship Behavior (OCB). In <i>4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2018)</i> (pp. 258-262). Atlantis Press.	a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Komitmen Efektif. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Budaya Organisasi	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan.
20.	Rizkah, R., & Chaerudin, C. (2021). Effect Of Organizational Culture, Affective Commitment And Motivation On Employee Performance At PT. KPP. <i>International Dynasty Journal of Management Science</i> , 2(6), 889-898.	a. Semua variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Komitmen Afektif dan Budaya Organisasi.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda.	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Afektif dan Budaya Organisasi

		b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.		terhadap Kinerja Karyawan.
21.	Nahar, B., & Indratjahyo, H. (2020). The Influence Of Organizational Culture And Affective Commitment To Employee Performance Through Job Satisfaction At Pt. Seoilindo Primatama Bekasi. <i>International Journal Of Business And Social Science Research</i> , 1(1), 7-16.	a. Semua variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Komitmen Afektif dan Budaya Organisasi. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda.	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Afektif dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
22.	Setiawan, L., Hermanto, D., & Handayani, S. B. (2021). The Role Of Affective Commitment In Mediating The Effect Of Employee Competency, Training And Organizational Culture On Employee Performance (Empirical Study At The	a. Semua variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Komitmen Afektif dan	a. Tempat atau objek penelitian berbeda	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Afektif dan

	Class I Agriculture Quarantine Semarang). International Journal Of Economics, Business And Accounting Research (Ijebar), 5(3), 2538-2553.	Budaya Organisasi. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.		Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
23.	Vanesa, Y.Y., Matondang, R., Sadalia, I., & Daulay, M.T. (2019). The Influence of Organizational Culture, Work Environment and Work Motivation on Employee Performance at PT Jasa Marga (Persero) TBK Medan Branch, North Sumatra Indonesia. American Journal of International Business Management (AIJBM), 37-45.	c. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Budaya Organisasi. d. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Kinerja Karyawan.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel Komitmen Afektif	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun, terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh peneliti sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu diagram yang menjelaskan garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Menurut Uma Sekaran (dalam Sugiyono, 2017:60) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah di definisikan sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran berguna untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel komitmen afektif, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

2.2.1. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen afektif merupakan seseorang yang memiliki keinginan emosional untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka percaya terhadap misi yang dijalankan organisasi. Adapun komitmen afektif memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil organisasi seperti kinerja dan perputaran karyawan bila dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif seseorang sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjanya. Komitmen afektif yang dimiliki seseorang akan memberikan ikatan emosional dan keyakinan terhadap perusahaannya sehingga karyawan dapat terlibat secara langsung terhadap yang ada pada perusahaan tersebut.

Selain itu didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Afandi, E. (2019, March) yang berjudul *“Impact of Affective Commitments with Employee Performance Moderated Organization Citizenship Behavior (OCB)”* yang

menunjukkan bahwa yang menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena komitmen afektif karyawan dikatakan tinggi apabila karyawan merasakan tingkat kesesuaian yang tinggi dengan nilai-nilai yang ditetapkan oleh organisasi. OCB juga penting dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi, karena banyak manfaat yang diperoleh organisasi dengan memiliki karyawan dengan OCB tinggi yang dapat memberi tahu karyawan yang berkomitmen adalah afektif dan berprestasi serta dapat bermanfaat bagi organisasi dan karyawan itu sendiri.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu diatas, maka dapat dikatakan bahwa komitmen afektif seseorang sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjanya, karena individu ataupun pengorganisasian tersebut memiliki penilaian yang positif terhadap dirinya dan yakin dengan kemampuan yang dimiliki oleh dirinya.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi sangat berpengaruh dalam membentuk dan memberi pengertian kepada setiap anggota organisasi untuk memiliki perilaku dan memiliki tindakan yang sesuai dengan norma dan dapat diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Menurut (Sule & Saefullah, 2019) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Amanda, E. A., Budiwibowo, S., & Amah, N. (2017) mengemukakan pendapat bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dalam memberikan sumbangan faktor yang mempengaruhi hasil kinerja karyawan. Secara rasional kinerja karyawan dipengaruhi oleh seberapa baik karyawan dalam bekerja, sedangkan karyawan dapat bekerja dengan baik apabila ada dorongan baik dari dalam diri sendiri maupun dorongan dari luar seperti budaya organisasi yang baik dan positif. Salah satu upaya untuk mendorong agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan efektif adalah mengatur nilai-nilai dan aturan dalam budaya organisasi yang lebih baik, dan positif.

Selain itu didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh H Atfraw (2019) yang berjudul "*The Effect of Organizational Culture on Employee Performance: The Case of Berhan International Bank sc*" yakni menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hasil yang berkolerasi positif terhadap kinerja karyawan yang dengan budaya organisasi yang baik akan memberikan kinerja serta kemampuan hasil kerja yang baik. Serta didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Praharsyarendra, O. K., Sukmawati, A., & Dirdjosuparto, S. (2020) yang berjudul "Pengaruh Keterlekatan Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan" yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0.366 artinya semakin meningkat budaya organisasi yang direfleksikan oleh innovation, risk taking dan team orientation yang baik maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan yang direfleksikan oleh efisiensi.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada sebuah organisasi untuk mencapai kinerja yang signifikan dan juga untuk mencapai suatu tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan suatu organisasi tersebut, maka dari itu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawannya.

2.2.3 Pengaruh Komitmen Afektif dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penting bagi perusahaan memperhatikan dan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi permasalahan dalam peningkatan kinerja karyawan. Komitmen afektif dan budaya organisasi merupakan suatu kemampuan yang sangat penting dimiliki setiap individu karyawan dalam bekerja.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan, L., Hermanto, D., & Handayani, S. B. (2021) yang berjudul *“The Role Of Affective Commitment In Mediating The Effect Of Employee Competency, Training And Organizational Culture On Employee Performance (Empirical Study At The Class I Agriculture Quarantine Semarang).”* megemukakan bahwa komitmen afektif dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan sebagai variabel mediasi terbukti. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen afektif dan budaya organisasi, dapat meningkatkan terhadap kinerja karyawan. Fakta ini menunjukkan bahwa karyawan yang berkomitmen untuk terus bekerja di organisasi

secara afektif dan melakukan nilai-nilai budaya organisasi akan berdampak pada penguatan persepsi terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi hal ini dimana budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Demikian juga bahwa budaya organisasi mempunyai reward secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berarti secara bersama-sama budaya organisasi, komitmen afektif, komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dapat diperkuat dengan beberapa pendapat seperti menurut Steers (2017:35) yang menyatakan dampak dari budaya organisasi, komitmen afektif yang tinggi adalah menciptakan produktivitas karyawan yang tinggi. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Robbi, R., & Pragiwani, M. (2019).

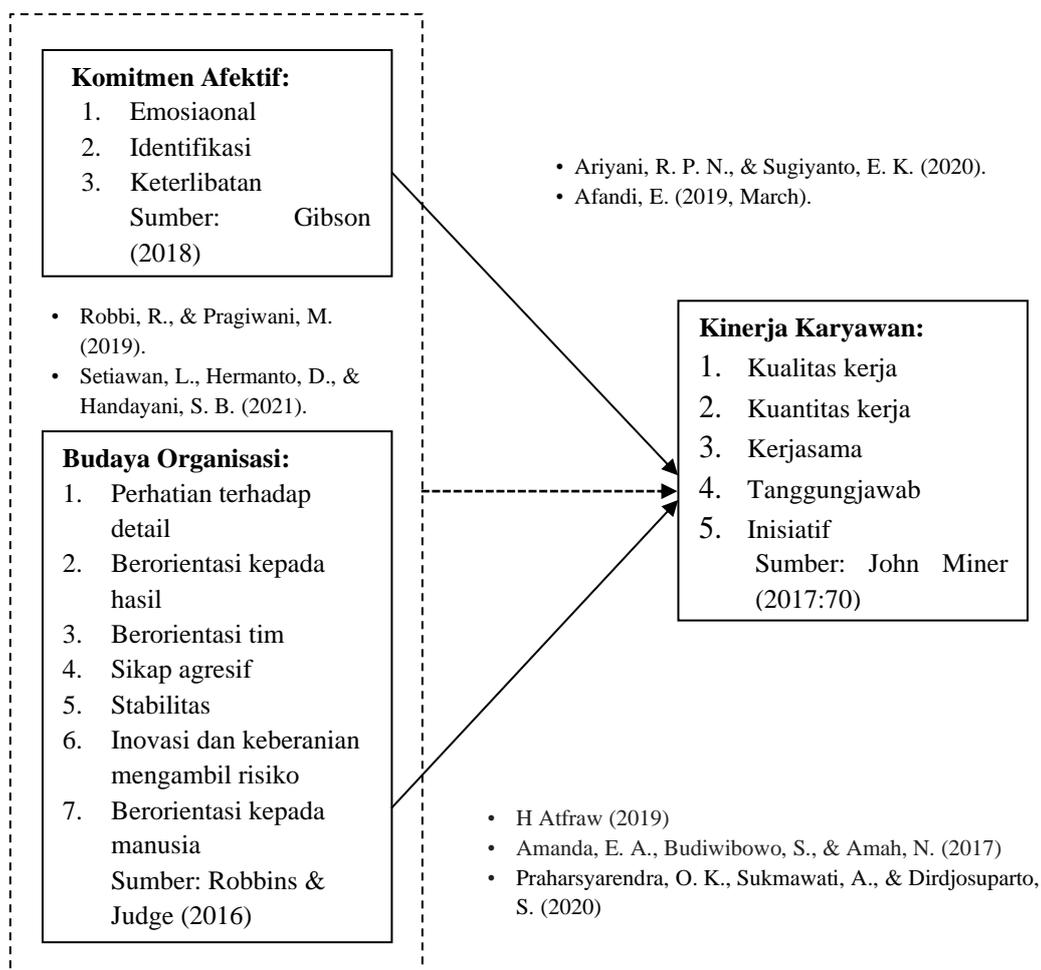
Dalam penelitian terdahulu tersebut terdapat hasil positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, penulis menduga adanya keterkaitan antara komitmen afektif, budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain yang pernah meneliti variabel yang sama.

2.3 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:42), paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu

dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis, dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan.

Berdasarkan teori - teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:63) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik, maka dapat diberikan kesimpulan sementara (hipotesis) sebagai berikut :

1. Simultan

Terdapat pengaruh komitmen afektif dan budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

2. Parsial

a. Terdapat pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan.

b. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.