

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi mempunyai tujuan tertentu yang struktur dan tujuannya saling berhubungan serta tergantung pada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam Organisasi tersebut. Hal ini dapat dikatakan bahwa Organisasi mempunyai tujuan agar dapat memnuhi kebutuhan hidupnya. Oleh sebab itu, Organisasi mengharapkan para pegawai dapat berprestasi dan mampu menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif, sehingga pegawai tidak akan mengalami kejenuhan, kebosanan, yang mengakibatkan penurunan kinerja. Kinerja pegawai yang belum maksimal akan mengakibatkan kerugian pada Organisasi. Oleh karena itu dalam rangka mencapai tujuan instansi diperlukan adanya kemauan, kemampuan dan sikap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hasil kerja pegawai yang dilakukan sesuai dengan apa yang ditargetkan oleh organisasi. Dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut berbagai cara harus ditempuh organisasi agar kinerja para pegawainya meningkat.

Menurut Koswara, (2006:45) Kinerja dapat dirumuskan: Sebagai kerja yang dicapai, berupa prestasi yang diperlihatkan dalam bentuk kemampuan kerja guna melaksanakan kewajiban atau tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya pada waktu tertentu, berdasarkan prosedur dan aturan yang berlaku untuk kepentingan pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa kinerja merupakan syarat mutlak yang dijadikan acuan dalam mencapai keberhasilan sebuah perusahaan. Kinerja seseorang dapat dinilai dari hasil prestasi kerja, jika kinerja seseorang rendah, maka prestasi kerjanya akan menurun, begitu pula sebaliknya, jika kinerja seseorang tinggi, maka loyalitas dan prestasi kerja akan tinggi.

Faktor yang mempengaruhi Kinerja pegawai adalah Komitmen Organisasi merupakan salah satu faktor internal dalam penilaian Kinerja pegawai dimana faktor ini berasal dari dalam pegawai tersebut. Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam Organisasi tersebut.

Dalam dunia pemerintahan khususnya berkaitan dengan kepegawaian, masalah komitmen menjadi suatu hal yang sangat penting karena mempunyai pengaruh pada kinerja pegawai. Hal ini sesuai pendapat Mowday dalam Sopiah (2008). Menurut Mowday dalam Sopiah (2008), komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan guna menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasional untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi

pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen keorganisasian tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab.

Selain Faktor Komitmen Organisasi ada faktor lain yang mempengaruhi Kinerja pegawai dalam suatu perusahaan yaitu Budaya Organisasi. Masalah Budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu Organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan/instansi. Budaya Organisasi merupakan falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu (Koesmono, 2018). Ketika suatu organisasi mulai berorientasi pada pembentukan budaya organisasi, berarti pula meletakkan aspek sumber daya manusia dalam posisi strategis melalui pimpinan puncak atau manajer untuk mengamankan norma perilaku, nilai-nilai dan keyakinan bersama terhadap organisasi. Sekaligus menjadi suatu alat vital bagi manajemen bila ingin mencapai performance yang tinggi. Pada akhirnya tercipta sikap kerja yang positif yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dan manajemen, diwujudkan dalam seluruh aktivitas dan kebijakan organisasi.

Budaya Organisasi dianggap penting karena merupakan kebiasaankebiasaan yang terjadi dalam hirarki Organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota Organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan Organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat

terakomodasi. Dalam Organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan jalannya Organisasi atau perusahaan tentunya diwarnai oleh perilaku individu yang merasa berkepentingan dalam kelompoknya masing-masing. Perilaku individu yang berada dalam Organisasi atau perusahaan tentunya sangat mempengaruhi Organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung, hal ini akibat adanya kemampuan individu yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya. Setiap manusia atau seseorang selalu mempertimbangkan perilakunya terhadap segala apa yang diinginkan agar dapat tercapai tanpa menimbulkan konflik baik secara individu maupun kelompok, sehingga Kinerja dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan I**”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil pengamatan sementara maka dapat diidentifikasi berbagai masalah sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai di kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan I belum Optimal.
2. Masih rendahnya Komitmen pegawai tersebut dalam bekerja
3. Budaya Organisasi di kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan I belum sepenuhnya dapat mendukung terciptanya kinerja pegawai yang optimal.

1.3. Batasan dan Rumusan Masalah.

1.3.1. Batasan Masalah

Adapun Batasan masalah dalam penelitian ini adalah pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan I.

1.3.2. Rumusan Masalah

Berpedoman dari latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan I.
2. Bagaimana pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan I.
3. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan I.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan I.
2. Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan I.

3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan I.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Untuk memberikan masukan kepada pimpinan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan I tentang pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawainya.
2. Untuk menambah pengetahuan serta wawasan penulis tentang Bagaimana meningkatkan Kinerja Pegawai.
3. Bagi peneliti selanjutnya dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian sejenis pada masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1. Budaya Organisasi

2.1.1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota perusahaan untuk digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri. Budaya organisasi merupakan falsafah yang diciptakan oleh pendiri perusahaan dan kemudian dikembangkan untuk dijadikan pegangan bertindak bagi seluruh karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat para ahli :

Moehiono (2020:335), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai dasar yang dianut bersama dan dihargai oleh suatu organisasi, dimaksudkan untuk menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, untuk menciptakan rasa identitas bagi anggota organisasi, memfasilitasi timbulnya komitmen kolektif. Organisasi untuk meningkatkan kematangan sistem sosial dan menciptakan mekanisme pembuatan makna dan control yang memandu pembentukan sikap dan perilaku anggota organisasi.

Wirawan (2017:10), mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah norma, nilai, asumsi, keyakinan, filosofi, kebiasaan. Organisasi dikembangkan dalam jangka waktu yang lama oleh para pendiri, pemimpin dan anggota

organisasi disosialisasikan, diajarkan kepada anggota baru dan diterapkan dalam kegiatan organisasi, sehingga mempengaruhi pemikiran, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam produksi serta melayani konsumen dalam mencapai tujuan organisasi.

Mangkunegara (2021:113), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem kepercayaan, nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang digunakan sebagai panduan perilaku bagi anggota untuk mengatasi masalah penyesuaian eksternal dan internal. Sedangkan Robbins dan Judge (2018:256), menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama oleh anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, ketika diperiksa lebih dekat merupakan seperangkat karakteristik kunci yang dihargai oleh organisasi.

Menurut **Wibowo (2013: 17)** bahwa “budaya organisasi adalah nilai nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang”. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma.

Menurut **Wibowo (2013: 17)** bahwa “budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi”. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan

lingkungan dengan cepat dan tepat. Adapun penerapan budaya tersebut di dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Diantara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing-masing memberikan tekanan pada sudut pandang yang berbeda-beda. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing-masing akan mendeskripsikan apa yang dilihat dalam pandangannya.

Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah interaksi dariciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalamlingkungannya sehingga budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal.

2.1.1.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya oganisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Menurut **Ganyang (2018:134)**, mengemukakan ada tujuh karateristik budayarganisasi sebagai berikut:

1. Innovation and risk taking (Inovasi dan pengambilan resiko)

Manajemen organisasi dapat mendorong anggota organisasi untuk lebih aktifdalam berinovasi dan berani mengambil resiko sampai batas tertentu.

2. Attention to detail (Perhatian terhadap detail)

Setiap anggota organisasi termotivasi untuk melakukan analisis rinci, perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

3. Outcome orientation (Orientasi hasil)

Manajemen organisasi harus focus pada hasil atau manfaat yang dicapaimelalui kerja semua anggota organisasi.

4. People orientation (Orientasi orang)

Segala keputusan dan kebijakan pimpinan organisasi selalu memperhatikankepentingan anggota organisasi, bersimpati pada permasalahan yang dihadapiindividu anggota organisasi.

5. Team Orientation (Orientasi tim)

Manajemen organisasi dapat mengoptimalkan hasil kerja tim. Teamworkmenciptakan sinergi yang lebih efektif dan efisien dengan menggabungkanpekerjaan individu

6. Aggressiveness (Agresivitas)

Manajemen organisasi dapat mengarahkan semangat anggota organisasi kearah yang lebih baik.

7. Stability (Stabilitas)

Stabilitas dapat tercapai jika seluruh anggota organisasi menghormati nilai-nilai dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Setiap karakteristik tersebut berada pada bobot dari yang terendah sampai yang tertinggi. Oleh karena itu dengan menilai perusahaan berdasarkan tujuh karakteristik tersebut akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi. Gambaran itu menjadi dasar bagi pemahaman bersama yang dimiliki para

anggota mengenai perusahaan itu sendiri, cara penyelesaian urusan didalamnya dan cara para anggota dalam berperilaku. Para pegawai membentuk persepsi keseluruhan mengenai perusahaan berdasarkan karakteristik budaya organisasi seperti yang telah diuraikan di atas. Persepsi pegawai mengenai realitas budaya organisasinya menjadi dasar pegawai berperilaku. Bukan mengenai realitas budaya organisasi itu sendiri. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung berbagai karakteristik perusahaan tersebut kemudian mempengaruhi kinerja pegawai.

Adapun indikator-indikator budaya organisasi menurut Deal dan Kennedy (Tika, 2017:110) adalah sebagai berikut:

a. Lingkungan Usaha

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

b. Nilai-Nilai

Elemen nilai merupakan konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut menitik beratkan kepada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan. Nilai-nilai atau keyakinan agar dapat mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang baik, hendaknya harus disampaikan secara terbuka oleh para manajer kepada seluruh lapisan sumber daya manusia (SDM) yang ada, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

c. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi, mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah dalam organisasi.

d. Ritual

Kegiatan upacara di suatu perusahaan pada umumnya bentuk penghargaan terhadap kinerja sumber daya manusianya atau dapat berupa laporan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Dengan seringnya frekuensi kegiatan tersebut di perusahaan diharapkan akan menciptakan budaya secara tidak sadar.

e. Jaringan Komunikasi

Jaringan komunikasi dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai-nilai budaya perusahaan. Elemen ini merupakan hierarki dari kekuatan yang tersembunyi di dalam organisasi, oleh karena itulah efektivitas jaringan ini hanya sebagai cara untuk mendapatkan informasi tentang apa yang terjadi di perusahaan, dapat dikatakan juga bentuk jaringan kultural adalah informasi.

2.1.1.3. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2015; 73) adalah:

- a. Memberi anggota identitas organisasi, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan

bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.

- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota dengan menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

2.1.1.4. Pembentukan Budaya organisasi

Munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam perusahaan bisa bermula dari manapun dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Dalam pembentukan budaya organisasi diperlukan waktu yang cukup lama untuk bisa sampai diterapkan dalam suatu perusahaan. Ndraha (Mangkunegara, 2017:114) menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya:

- a. Pendiri perusahaan;
- b. Pemilik perusahaan;
- c. Sumber daya manusia asing;
- d. Luar perusahaan;
- e. Orang yang berkepentingan dengan perusahaan (*stake holder*);
- f. Masyarakat.

Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara:

- a. kontak budaya;
- b. benturan budaya; dan
- c. penggalian budaya.

Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam perusahaan. Bagaimana budaya organisasi dibangun dan dipertahankan.

Budaya diturunkan dari filsafat pendirinya. Filsafat tersebut memiliki asumsi, persepsi dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dahulu. Seleksi ini bertujuan untuk menentukan kriteria yang sesuai. Hasil seleksi akan menjadi karakteristik budaya organisasi. Setelah adanya karakteristik tersebut manajemen puncak akan menentukan mana yang sesuai untuk dilaksanakan dan mana yang harus dihilangkan. Selanjutnya proses internalisasi kepada karyawan melalui tahapan proses sosialisasi. Keberhasilan proses sosialisasi tergantung pada tingkat keberhasilan mendapatkan kesesuaian dari nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan baru terhadap perusahaan dan metode sosialisasi yang dipilih manajemen puncak dalam mengimplementasikannya. Selain itu juga tergantung pada relevansi kepercayaan filosofi para pendiri terhadap kesempatan saat ini dan hambatan-hambatan yang menghalangi perusahaan.

Nilai-nilai perusahaan yang telah dipahami dan diyakini oleh para karyawan akan menjadi suatu kepribadian perusahaan. Nilai-nilai tersebut akan menjadi acuan keseharian karyawan dalam bekerja, berperilaku dan bertindak sehingga akan menjadi kinerja individu. Dengan didukung oleh SDM, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja perusahaan yang baik pula.

2.1.1.5. Indikator Budaya Organisasi

Menurut **Robbins (2017:13)**, ada 7 indikator budaya organisasi:

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauh mana karyawan didukung untuk berinovasi dan mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail

Sejauh mana karyawan diminta untuk menunjukkan ketelitian, analisis dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan yang dipertimbangkan manajemen mempengaruhi semua orang dalam organisasi.

5. Orientasi tim

Sejauh mana aktivitas kerja diorganisasikan di sekitar kelompok daripada individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana karyawan agresif, dengan kata lain karyawan antusias dengan pekerjaan yang diberikan.

7. Stabilitas

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan serta mempertahankan status quo dengan perbandingan pertumbuhan.

2.1.2. Komitmen

2.1.2.1. Pengertian Komitmen

Komitmen merupakan rasa setia yang dimiliki individu terhadap suatu organisasi yang diikuti atau dijalani. Menurut **Anggraeni dan Rahardja (dalam Zusrony, 2021:19)** Komitmen adalah sebuah pemacu bagi karyawan untuk mencapai kesuksesan bahkan ketika karyawan tersebut mengalami berbagai masalah pada pekerjaannya sehingga karyawan tersebut dapat memiliki komitmen dan menganggapnya sebagai sebuah tantangan dan akan selalu memiliki cara untuk menyelesaikannya. Menurut **Wiener (dalam Yusuf dan Syarif, 2018:26)** menyatakan bahwa komitmen merupakan salah satu dorongan dari dalam individu dimana dorongan yang diberikan membuat individu melakukan sesuatu yang dapat menunjang keberhasilan dalam organisasinya, dalam hal ini keberhasilan tersebut sesuai dengan tujuan utama organisasi dan individu juga mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan diri sendiri. **Luthans (dalam Siswanto dkk, 2022:4)** menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas dari karyawan dan merupakan sebuah proses berkelanjutan tentang bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya pada kesuksesan dan kebaikan organisasi yang dijalaninya.

Definisi komitmen menurut **Madiistriyatno dan Hadiwijaya (2020:54)** mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan hubungan individu dengan organisasinya yang berhubungan dengan kesetiaan, kepercayaan dan loyalitas dimiliki karyawan terhadap organisasinya. Komitmen menurut **Donni (dalam Norawati dan Fahraini, 2022:12)** merupakan bentuk loyalitas karyawan

terhadap organisasinya yang ditunjukkan melalui keaktifan dan keterlibatan karyawan tersebut yang tinggi demi tujuan organisasi yang ingin dicapai. Menurut **Mowdey (dalam Yusuf dan Syarif, 2018:26)** berpendapat bahwa komitmen organisasi suatu perilaku yang dapat menunjukkan sebuah keyakinan serta dukungan yang kuat dari individu terhadap organisasinya. Keyakinan dan dukungan tersebut menuju pada nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai pada organisasi tersebut.

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. **Samsuddin (2018: 61)** Komitmen organisasi adalah sebuah perjanjian untuk melakukan sesuatu. Janji pada diri kita sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan kita. Komitmen merupakan sebuah pengakuan yang utuh, sebagai sikap yang sebenarnya yang berasal dari watak yang keluar dari dalam diri seseorang.

Utaminingsih (2014 : 140) Definisi Komitmen Organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu terkait dengan keterlibatannya sebagai anggota organisasi, maka hal ini menunjukkan sebagai konstruk yang memengaruhi perilaku individu dalam organisasi, yang menarik untuk dikaji sebagaimana konsep kepuasan kerja keterlibatan kerja, perkembangan karier, komitmen saat ini, dan intensitas keluar masuknya karyawan dalam suatu organisasi.

Menurut **Mardiyana et al. (2019:103)** komitmen organisasi bisa diartikan sebagai suatu situasi dimana seorang karyawan berpihak pada organisasi tertentu dengan tujuan serta keinginan dalam mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Menurut **Robbins (2016:100)** komitmen organisasi (organizational commitment) diartikan sebagai suatu kondisi dimana seorang pegawai memihak organisasi serta tujuan dan kemauan untuk mempertahankan keanggotaannya pada pekerjaan tertentu seorang karyawan, sementara

komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi tersebut dan merekrut individu tersebut.

2.1.2.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Faktor yang memengaruhi komitmen menurut **Meyer dan Allen (dalam Purnama, 2020:217)** adalah sebagai berikut:

- a. Karakteristik Pribadi Individu, dalam faktor yang pertama ini terdapat dua variable di dalamnya yaitu variabel demografis (gender, usia, status, tingkat pendidikan, dan seberapa lama individu bekerja pada organisasi atau perusahaan) dan variabel disposisional (kepribadian individu, etos kerja, kebutuhan afiliasi dan persepsi individu)
- b. Karakteristik Organisasi yaitu meliputi struktur, kebijakan, dan bagaimana cara organisasi mensosialisasikan organisasinya tersebut.
- c. Pengalaman Berorganisasi, pada pengalaman ini mencakup kepuasan dan motivasi individu, perannya selama di organisasi, dan hubungannya selama berada di organisasi tersebut.

Menurut **David (dalam Mashudi, 2021:22)** mengutarakan bahwa terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi komitmen, antara lain:

a. Faktor Personal

Faktor ini secara general menjelaskan bahwa individu yang lebih lama bekerjadan berusia lanjut memiliki komitmen yang lebih tinggi disbanding dengan individu baru yang belum lama memiliki pengalaman kerja dan masih muda biasanya memiliki tingkat komitmen yang lebih rendah.

b. Karakteristik Pekerjaan dan Peran

Dalam faktor ini yang dimaksudkan adalah kesempatan kerja dan konflik peran nantar karyawan. Apabila kesempatan kerja yang diberikan pada karyawan lebih besar maka

komitmen kerja yang dimiliki juga lebih besar karena banyaknya pengalaman yang didapatkan. Sedangkan pada konflik peran memiliki hubungan negatif yang berdampak pada komitmen karyawan tersebut.

c. Karakteristik Struktural

Apabila karyawan berada dalam organisasi yang memiliki desentralisasi yang baik maka karyawan akan merasa lebih terikat dengan organisasi dan dalam pembuatan keputusan, sehingga menumbuhkan rasa komitmen terhadap organisasi pada diri karyawan tersebut.

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja yang dimiliki karyawan sangat berpengaruh dalam komitmen yang dimilikinya juga. Komitmen tersebut antara lain berupa ketergantungan pada organisasi, kepentingan personal dengan organisasi dan lain sebagainya.

2.1.2.3. Tipe Komitmen Organisasi

Menurut **Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2011:72)** mengenalkan adanya dua tipe komitmen organisasional, yaitu Rational Commitment dan Emotional Commitment. Rational Commitment dan pekerjaan memenuhi kepentingan finansialnya, pengembangan, dan profesionalnya. Sedangkan emotional commitment mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan adalah penting, berharga dan memberi manfaat pada orang lain.

Menurut **Mcshane dan Von Glinow (2010:112)** memberikan makna komitmen organisasional sama dengan affective commitment, dan didefinisikan sebagai pelengkap emosional pekerja pada, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Dengan demikian Mcshane dan Von Glinow hanya membedakan komitmen organisasional dalam dua tipe, yaitu affective commitment dan continuance commitment.

Menurut **Kreitner dan Knicki (2010:167)** menggambarkan adanya tiga komponen komitmen organisasional, bersumber dari pendapat John Meyer dan Natalie Allen, yaitu: affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment. affective commitment mencerminkan keterikatan emosional pekerja pada organisasi.

Pekerja dengan affective commitment kuat melanjutkan bekerja dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya. Continuance commitment mencerminkan pada kepedulian terhadap biaya berkaitan dengan apabila meninggalkan organisasi. Pekerja yang utama terkait pada organisasi didasarkan pada continuance commitment tetap berada dalam organisasi karena mereka perlu melakukannya.

Akhirnya, normative commitment mencerminkan perasaan sebagai kewajiban untuk melanjutkan kesempatan kerja. Pekerja dengan normative commitment tingkat tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi.

Menurut **Colquit, Lepine dan Wesson (2011:70)** mempunyai pandangan yang sama tentang tipe komitmen organisasional. Mereka menamakan affective commitment sebagai emotion-based, continuance commitment sebagai cost-based, dan normative commitment sebagai obligation-based. Affective commitment didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai perlengkapan emosional pada, dan pelibatan dengan organisasi. Continuance commitment didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran tentang biaya yang berkaitan dengan meninggalkannya. Alasan cost-based untuk tetap tinggal, termasuk masalah gaji, tunjangan dan promosi serta kepentingan keluarga. Alasan normative commitment adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban.

Demikian pula **Newstrom (2011:223)** mengemukakan adanya tiga tipe komitmen organisasional. Affective commitment dinyatakan sebagai tingkat emosi positif di mana pekerja

ingin menekan usaha dan memilih untuk tetap dengan organisasi. Normative commitment merupakan pilihan untuk tetap tinggal terikat karena budaya yang kuat atau etika yang mendorong untuk melakukan seperti itu. Continuance commitment mendorong pekerja untuk tinggal karena investasi tinggi mereka dalam organisasi berupa waktu dan usaha dan kerugian ekonomi dan social yang akan mereka derita bila mereka keluar. **Hope dan Player (2012:350)** mengintrodusir adanya dua tipe komitmen bersumber dari pandangan Chris Argyris, yang dinamakan external commitment dan internal commitments. External commitment adalah komitmen yang mengarahkan orang untuk memenuhi kewajiban kontraktual yang ditentukan pihak lain, dan di mana tujuan kinerja mengalir dari atas kebawah. Sedangkan internal commitments memberikan kesempatan kepada individu untuk mendefenisikan rencananya sendiri dan tugas yang diperlukan untuk memenuhi mereka, dan sifatnya partisipatif, datang dari dalam individu dan menyerahkan pada orang untuk mengambil risiko dan menerima tanggung jawab atas tindakan mereka.

2.1.2.4. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut **Busro (2018: 86)** menyatakan bahwa indikator Komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Afektif (Affective Commitment) meliputi:
 - (a) kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi,
 - (b) loyalitas terhadap organisasi,
 - (c) kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.
2. Komitmen Kontinu (Continue Commitment) meliputi:
 - (a) memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi,
 - (b) memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi

3. Komitmen Normatif (Normative Commitment) meliputi:

- (a) kemauan bekerja dan
- (b) tanggung jawab memajukan organisasi.

2.1.3. Kinerja Pegawai

2.1.3.1. Pengertian Kinerja Pegawai.

Kinerja adalah hasil atau ketinggian keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. "*performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja".

Alma, Buchari (2018:107) menyatakan bahwa *performans* diartikan sebagai penampilan yang baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh seorang guru, maksudnya bahwa kinerja guru merupakan hasil atau *output* dari suatu proses. Adapun yang mempengaruhi kinerja seorang guru diantaranya adalah fisiologis, keamanan, afiliasi, penghargaan dan perwujudan (aktualisasi diri) **Abraham Maslow dan Alma, Buchari (2018:89)**.

Dari uraian di atas jelas bahwa kinerja itu hanya dapat diketahui dengan baik berdasarkan suatu proses penilaian jika semua tugas yang akan dilaksanakan oleh seseorang benar-benar dijabarkan dengan baik, dan dapat menggambarkan suatu keseluruhan tugas organisasi yang bersangkutan. Dengan kata lain, bahwa

kinerja bukan menggambarkan suatu bagian saja dari organisasi, tetapi secara keseluruhan.

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berarti : a) melakukan, menjalankan, dan melaksanakan, b) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, c) melaksanakan dan menyempurnakan tanggung jawab, d) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. **(Suyadi Prawirosentono, 2020:236)**. Kinerja bisa diartikan sebagai keberhasilan dalam mengerjakan tugas dan menghasilkan suatu keluaran berupa fungsi kerja atau aktifitas spesifik dalam waktu yang telah ditentukan. Di sini dituntut kedisiplinan dan kemampuan pemimpin dalam memecahkan suatu masalah sehingga hasil yang didapatkan akan maksimal. pengukuran kinerja digunakan untuk menggambarkan atau mengevaluasi suatu deskripsi dan gambaran sistematik dari kinerja seseorang. Untuk mengetahui kinerja seseorang harus teliti dan objektif sehingga diperlukan manajemen kinerja. Sistem pengukuran kinerja digunakan dalam penilaian utama yang mungkin merefleksikan kekuatan dari pemegang kebijakan dalam organisasi dan merefleksikan keseimbangan dari bermacam-macam tujuan yang ditetapkan atasannya. Lebih jauh Prawirosentono menjelaskan kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupaun etika.

Menurut **Koswara, (2021:45)** Kinerja dapat dirumuskan: Sebagai kerja yang dicapai, berupa prestasi yang diperlihatkan dalam bentuk kemampuan kerja guna melaksanakan kewajiban atau tugas pekerjaan yang

menjadi wewenang dan tanggung jawabnya pada waktu tertentu, berdasarkan prosedur dan aturan yang berlaku untuk kepentingan pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas bahwa kinerja merupakan syarat mutlak yang dijadikan acuan dalam mencapai keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja seseorang dapat dinilai dari hasil prestasi kerja, jika kinerja seseorang rendah, maka prestasi kerjanya akan menurun, begitu pula sebaliknya, jika kinerja seseorang tinggi, maka loyalitas dan prestasi kerja akan tinggi.

Sehubungan dengan hal itu **Suyadi (2020:236)** menyebutkan beberapa faktor yang berkaitan dengan penilaian kinerja yaitu pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaan, pengetahuan tentang standar mutu pekerjaan yang dipersyaratkan, produktifitas, pekerjaan teknis atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kemandirian, kemampuan komunikasi, menyampaikan gagasan dan bekerja sama. Aktivitas atau proses penyelesaian sesuatu; pelaksanaan kegiatan; kemampuan untuk berprestasi; kemampuan untuk mencapai hasil yang telah ditentukan. Definisi itu memberikan beberapa kata inti dari performance yaitu kemampuan aktivitas dan proses. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan hasil perpaduan dari kecakapan dan motivasi, dimana masing-masing variabelnya dihasilkan dari sejumlah faktor lain yang saling mempengaruhi. Menurut Vroom dalam **(Nanang Fattah, 2020:16)** mengemukakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dikalikan kemampuan.

2.1.3.2. Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja menurut **Simamora (2020:50)** adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Menurut **Dharma (2018:355)** pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut :

- a. **Kuantitas**, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai.
- b. **Kualitas**, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).
- c. **Ketepatan waktu**, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

2.1.3.3. Penilaian kinerja

Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji/upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penilaian kinerja sangat berguna untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam promosi jabatan atau penentuan imbalan. Penilaian kinerja memacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang

digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut **Mangkunegara (2020:10)** **Evaluasi kinerja adalah** penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat **Rivai (2020:324)** menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu.
2. Metode penilaian berorientasi masa depan.

Adapun penjelasan lengkap dari kedua metode yang dimaksud Rivai tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Metode penilaian berorientasi masa lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan dapat mendapat umpan balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa lalu ini meliputi sebagai berikut :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Di dalam metode ini para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala kerja tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

2. Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Didalam penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

3. Metode dengan penilaian terarah (*Forced Choice Methode*)

Didalam metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)

Didalam metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Metode catatan prestasi

Didalam metode ini berkaitan erat dengan peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan.

6. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale=BARS*)

Didalam metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Didalam metode ini, penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM.

8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Comparative Evaluation Approach*)

Didalam metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

b. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode ini menggunakan asumsi bahwa pegawai tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Pegawai mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa depan meliputi sebagai berikut :

1. Penilaian diri sendiri (*Self Appaisal*)

Perusahaan mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan pada pegawai.

2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Manajemen By Objective*)

Suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

3. Penilaian secara psikologis

Penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi untuk mengetahui potensi pegawai.

4. Pusat penilaian (*Assessment Center*)

Serangkaian teknik penilaian oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Jadi pengertian dari penilaian kinerja adalah cara untuk menilai atau menentukan nilai kinerja seorang pegawai atau karyawan.

2.1.3.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai didalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut **Mangkunegara (2021:13-14)** ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari :

1. Kemampuan potensi (IQ).
2. Kemampuan reality (knowledge + skill).

Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja , fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Menurut **Saparuddin (2019 : 12)** Supervisi kepemimpinan termasuk dalam salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, karena dengan melakukan supervisi kepemimpinan berupa :

1. Pembinaan yang terus menerus
2. Pengembangan kemampuan profesional pegawai
3. Perbaikan situasi kerja dengan sasaran akhir pencapaian peningkatan kinerja bagi pegawai.

2.1.3.5. Tujuan penilaian kinerja pegawai

Tujuan dari penilaian kinerja karyawan/pegawai adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi.

Menurut **Mangkunegara (2020:11)** yang mengatakan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan ialah memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*). Menurut **Sendow (2020:30)** mengemukakan bahwa terdapat enam (6) kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

a. Quality

Arti dari quality adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. Quantity

Arti dari quantity adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Timelines

Arti dari timelines adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d. Cost-effectiveness

Arti dari cost effectiveness adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

e. Need for Supervision

Arti dari need for supervision adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. Interpersonal impact

Arti dari interpersonal impact adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan. Ukuran kinerja atau prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar menurut **Hady Sutrisno (2019 : 167)** meliputi

a. Hasil kerja

b. Pengetahuan pekerjaan

c. Inisiatif

d. Kecekatan mental

e. Sikap dan

f. Disiplin.

2.1.3.6. Indikator Kinerja

Dalam buku **Sopiah, Sangadji (2018:351) Robbins (2006)** menyatakan ada enam indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas ; kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas ; merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu ; merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Efektivitas ; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian ; merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Di dalam penelitian ini ada penelitian terdahulu agar bertujuan agar penelitian melakukan inovasi terhadap penelitiannya (dibagian mana penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya).

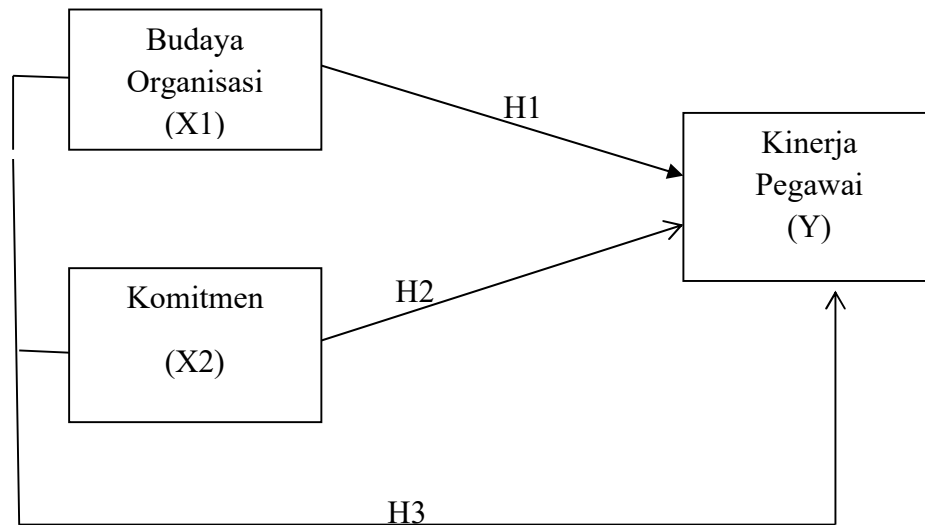
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Wan Dedi Wahyudi1, Zulaspan Tupti (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Tamiang	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif dan signifikan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Rezky Aprilia (2019)	Pengaruh Motivasi kerja dan Budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai di Kantor Polisi Pamong Praja (Satpol PP) kota Bandung Provinsi Jawa Barat	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai sebesar 92,3%. Hal ini menunjukkan bahwa: (1) Semakin tinggi motivasi semakin meningkat kinerja pegawai, (2) Semakin kuat budaya organisasi semakin meningkat kinerja pegawai

3	Tri Wira Wirga, (2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Distrik Navigasi Kelas I Belawan	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap kinerja pegawai. Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	Muhammad Abdillah Syawal (2017)	Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD. Mega Jasa	Kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempengaruhi kinerja, Sedangkan motivasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan
5	Rachmat Gunawan, Sudarijati, Perismawati Harefa (2019)	Pengaruh Kemampuan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD. Ros Catering Tajur Bogor	Variabel kemampuan, komitmen organisasi dan motivasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan UD. Ros Catering.

2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, maka penulis menyusun kerangka konseptual sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah:

1. Budaya Organisasi berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan I.
2. Komitmen berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan I.
3. Budaya Organisasi dan Komitmen berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan I.