

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan terjemahan dari *organization culture* yang didefinisikan dalam berbagai pengertian oleh para ahli. Budaya organisasi memperlihatkan bagaimana para pekerja dalam memandang karakteristik dari budaya organisasi, bukan apakah mereka menyukainya.

Budaya pada dasarnya mengandung eksplisit atau implisit pola perilaku dan yang diperlukan dan hasil yang dicapai dalam kelompok manusia yang berbeda, termasuk objek penciptaan manusia, yang utama Inti dari budaya terdiri dari ide-ide tradisional dalam rasa turun-temurun dan dipilih, tertanam dalam nilai yang menyertainya (Gibson, et al. 2006:30-31).

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan (Fahri, 2018:47).

Budaya organisasi dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi dalam hal pemahaman yang jelas dan lugas tentang suatu persoalan. Budaya organisasi merupakan suatu pola-pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar

mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah (Afandi, 2018:78).

Budaya organisasi adalah hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu (Edison, dkk, 2016:117). Budaya organisasi adalah sistem bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lain (Robbins & Hakim, 2008:256).

Berdasarkan pendapat yang telah diutarakan di atas, dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, kebijakan-kebijakan dan peraturan yang diterapkan di dalam sebuah organisasi untuk dijalankan dan ditaati oleh semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

2.1.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya diproses secara sadar melalui proses belajar yaitu belajar dari pengalaman, belajar dari keberhasilan dan kegagalan organisasi lain. Budaya juga diproses melalui proses mengajar yang dilakukan dengan komunikasi budaya, desiminasi budaya, sosialisasi budaya dan pewarisan budaya. Karena pada dasarnya menurut Fullan Michael dalam Tobari (2014:108) bahwa budaya organisasi dan manusia adalah dua komponen yang saling ketergantungan. Manusia melihat organisasi sebagai sarana pemenuhan kebutuhan ekonomi,

secara pribadi dan sebagai anggota masyarakat, dan organisasi tidak akan berfungsi efektif tanpa dukungan pegawai.

Inisiatif dan dorongan untuk membentuk atau membangun suatu budaya organisasi seharusnya berasal dari pemimpin karena mereka memiliki potensi terbesar untuk melekatkan dan memperkuat aspek-aspek budaya melalui mekanisme budaya (Schein, 2004:203), sebagai berikut.

1. *Attention*, yaitu pemimpin dapat mengkomunikasikan prioritas-prioritas dan fokus perhatian mereka melalui pilihan terhadap sesuatu yang dapat dipertanyakan, diukur dan dikomentari, dipuji dan dikritik;
2. *Reaction to Crisis*, yaitu di mana krisis mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku organisasi karena emosional terhadap krisis tersebut dapat meningkatkan potensi untuk belajar tentang nilai-nilai dasar organisasi;
3. *Rolle Modeling*, yaitu dimana pemimpin mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan melalui tindakan mereka sendiri khususnya tindakan-tindakan yang menunjukkan loyalitas;
4. *Allocation of Rewards*, yaitu kriteria yang digunakan untuk mengalokasikan *rewards*, kenaikan pembayaran promosi tentang apa yang dinilai oleh pimpinan dan organisasi; dan
5. *Criteria for Selection and Dimissal*, yaitu pimpinan dapat memengaruhi budaya dengan merekrut orang-orang yang memiliki keahlian, atau sifat-sifat tertentu atau mempromosikan ke posisi-posisi yang memiliki otoritas.

Kemudian ada 5 (lima) fungsi budaya organisasi (Robbins & Judge, 2015:217), adalah sebagai berikut.

1. Berperan untuk mendefinisikan batasan, hal ini menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya;
2. Menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi. Memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individual seseorang;
3. Mendorong stabilitas dari sistem sosial, karena merupakan perekat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh para pekerja; dan
4. Merupakan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku dari para pekerja.

Adapun fungsi budaya (Afandi, 2018:118) antara lain:

- a) Menunjukkan identitas suatu masyarakat atau organisasi
- b) Sebagai faktor pengikat kebersamaan
- c) Sebagai faktor penggerak d) Sebagai sumber inspirasi, kebanggaan
- d) Sebagai warisan
- e) Sebagai proses adaptasi terhadap perubahan.

Fungsi budaya organisasi bagi karyawan (Pabundu, 2014:127) antara lain:

- a) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain;
- b) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi;

- c) Mempromosikan stabilitas sistem sosial;
- d) Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan;
- e) Sebagai integrator;
- f) Membentuk perilaku bagi para karyawan;
- g) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi;
- h) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan organisasi;
- i) Sebagai alat komunikasi; dan
- j) Sebagai penghambat berinovasi.

Budaya organisasi cenderung membentuk standar etika yang tinggi di antara para anggotanya dalam toleransi resiko, tingkat keagresifan yang rendah hingga moderat. Jika suatu budaya kuat dan mendukung standar etika yang tinggi, maka akan memiliki pengaruh yang sangat ampuh dan positif terhadap perilaku pekerja. Untuk menciptakan budaya organisasi yang beretika, para manajer atau pimpinan didorong untuk mengambil resiko dan berinovasi, mematahkan semangat dari keterlibatan dalam kompetisi yang tak terkendali dan dibimbing untuk menekankan bagaimana cara untuk mencapai tujuan yang akan dicapai.

2.1.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Selanjutnya karakteristik budaya organisasi menjadi 6 (enam) elemen/karakteristik (Luthans, 2002:298) sebagai berikut.

1. *Observed Behavior* (Aturan Perilaku), yaitu anggota organisasi saling berinteraksi dengan menggunakan tata cara, istilah dan bahasa yang

- sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati;
2. *Norms* (Norma), adalah suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa saja yang harus dilakukan, yaitu tidak berlebih tetapi juga tidak kurang;
 3. *Dominant Values* (Nilai-Nilai Dominan), adalah adanya nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya, contohnya mutu produk yang tinggi, tingkat absensi yang rendah atau tingkat efisiensi yang tinggi;
 4. *Philosophy* (Filosofi), yaitu terdapat kebijakan atau peraturan yang mengarahkan organisasi tentang bagaimana memperlakukan karyawan dan/atau pelanggan;
 5. *Rules* (Peraturan), yaitu terdapat pedoman yang harus ditaati jika bergabung dengan organisasi. Anggota baru harus mempelajarinya untuk dapat diterima di dalam organisasi tersebut; dan
 6. *Organizational Climate* (Iklim Organisasi), adalah perasaan mengenai organisasi secara keseluruhan yang dicerminkan oleh tata letak fisik, cara anggota berinteraksi dan cara mereka berhubungan dengan pelanggan atau lingkungan di luar organisasi.

Dari ke enam karakteristik yang dikemukakan oleh Luthans tersebut di atas merupakan yang utama dari budaya organisasi dalam organisasi secara umum yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya.

Kemudian ada 10 (sepuluh) karakteristik budaya organisasi (Tika, 2010:114) yaitu.

1. Inisiatif Individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya

3. Pengarahan

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

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota atau karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi atau perusahaan.

8. Sistem imbalan

Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

9. Toleransi terhadap konflik

Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

10. Pola komunikasi

Sejauhmana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

2.1.1.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasi

Faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi, Wibowo (2011) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal, segala sesuatu yang berada diluar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya;
2. Faktor Internal, organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang diperlakukan maka yang sangat besar perannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi.

Sedangkan faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi (Afandi, 2018:205) yaitu:

- a) Kepemimpinan yaitu gaya seorang manajer atau pemimpin dalam mengatur organisasi secara profesional;

- b) Kedisiplinan yaitu mentaati peraturan organisasi;
- c) Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua level jabatan; dan
- d) Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan para karyawan.

2.1.1.5 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi (Wirawan, 2017:115) yaitu sebagai berikut.

1. Pelaksanaan norma

Norma adalah perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu.

Normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan di control.

2. Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan.

3. Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya kepercayaan bahwa memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup layak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber

daya manusia merupakan bagian dari alat produksi.

4. Pelaksanaan kode etik

Pelaksanaan kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

5. Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingtkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

6. Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan pada waktu yang lama, yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi, budaya organisasi lahir, berkembang dan berubah sepanjang sejarah organisasi.

Sedangkan Robbins dalam Sudarmanto (2014:181), mengatakan, penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian pada hal-hal rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analistis, dan perhatian pada hal-hal detail.

- c. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.
- e. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan karyawan dalam organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- f. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- g. Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi dengan menekankan, dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan perusahaan.

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat sejauh mana pegawai mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi juga merupakan tingkatan di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepemihakan kepada organisasi yang tinggi pula.

Komitmen organisasional sebagai sebuah sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global dari pada kepuasan kerja, karena komitmen organisasional menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja (Sopiah, 2008:67). Komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis individu pada organisasi. Hal ini adalah sebuah keinginan pegawai untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi”.

Komitmen organisasi adalah kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen 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 (Steers & Porter, 2011: 219).

Selanjutnya komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan pegawai untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana (Kaswan, 2017:87).

Kemudian komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan tidak memihak suatu organisasi dan tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi (Robbins & Hakim, 2008:100-101). komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan

penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2002). Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Komitmen organisasional merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Mowday, 2001:187). Komitmen organisasi sebagai suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu (Luthans, 2006:207). Komitmen organisasi juga merupakan keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi, suatu kepercayaan tertententu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008:118) mendefinisikan komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Mowday dalam Sopiah (2008:127) menyebut komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Menurut Robbins, komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Mowday dalam Sopiah (2008:129) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasi. Selain itu juga komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, mengidentifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif

kuat terhadap organisasi, dan mengetahui keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi serta mampu menerima norma-norma yang ada dalam perusahaan tersebut.

Sianipar (2014:98) menyatakan komitmen organisasi adalah keputusan pegawai untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya. Kreitner (2004:102) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat tingkat yang mana suatu pegawai mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan dengan aktif mengambil bagian didalamnya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perilaku pegawai yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

2.1.2.2 Aspek-Aspek dalam Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (2011:201) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbagi dalam 3 (tiga) aspek yaitu.

- a. Identifikasi adalah penerimaan tujuan organisasi yang dipercaai pegawai karena telah disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi pegawai. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi

dan nilai-nilai organisasi, serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

- b. Keterlibatan adalah sejauh mana usaha pegawai untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. pegawai bukan hanya sekedar melaksanakan tugastugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. pegawai akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila dibutuhkan oleh organisasi, bekerjasama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama rekan kerja.
- c. Loyalitas adalah evaluasi terhadap komitmen dengan adanya ikatan emosional keterikatan antara organisasi dengan pegawai serta keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan

Meyer dan Allen (1991:209) mengusulkan 3 (tiga) model komitmen organisasi dan tercermin dalam 3 (tiga) poin utama yaitu.

1. Komitmen afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan kepercayaan pada nilai-nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan adalah yang dirasakan ketika berada di sebuah organisasi jika dibandingkan dengan meninggalkan organisasi.
3. Komitmen normatif adalah kewajiban untuk tetap dalam organisasi karena alasan moral atau etis.

Selanjutnya, Meyer dkk dalam Sopiah (2008:132) mengemukakan bahwa

ada 3 (tiga) komponen pengukuran komitmen organisasi, yaitu :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) adalah komitmen yang terjadi ketika individu mengikuti dan ikut mewujudkan tujuan dan juga nilai dari organisasi. Individu tersebut terlibat secara emosional dan juga mempunyai perasaan bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi. Hal ini terlihat ketika individu tersebut menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi, sikap kerja yang positif dan keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi.
2. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) adalah komitmen yang terjadi ketika individu mempertahankan status keanggotaan dalam organisasi berdasarkan alasan-alasan yang berupa moral dan etis, mereka menghargai ketaatan, kehati-hatian dan formalitas.
3. Komitmen Berkelanjutan/Kalkulatif (*Continuance Commitment*) adalah komitmen yang terjadi ketika individu mendasarkan hubungan mereka dengan organisasi berdasarkan apa yang mereka terima sebagai imbalan atas kinerja mereka dalam organisasi dan juga apa yang akan hilang jika mereka meninggalkan organisasi. Mereka akan melakukan kinerja terbaik mereka jika imbalan atau penghargaan yang akan mereka dapatkan tersebut sesuai dengan harapan mereka.

Dapat dipahami bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Hacker dalam Sopiah (2008:138) menyatakan bahwa tanpa menunjukkan komitmen yang menyakinkan, maka promosi seorang pegawai ke jabatan yang

lebih tinggi tidak akan dilakukan. Ditinjau dari segi organisasi, pegawai yang berkomitmen rendah berdampak pada *turn over*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurangnya intesitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut.

Konsep komitmen pada organisasi menurut pendapat Lincoln dalam Sopiah (2008:142) adalah sebagai berikut.

1. Kemauan

Kemauan pegawai untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen pegawai. Dengan adanya kemauan dari para pegawai paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku pegawai, dalam hal ini adalah tanggung jawabnya terhadap organisasi. Di samping itu pegawai akan mempunyai perasaan ikut memiliki organisasi sehingga mereka akan bertanggung jawab, baik untuk kemajuan dirinya sendiri maupun organisasi. Mereka akan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, tepat pada waktunya dan berani menanggung resiko dari keputusan yang diambilnya

2. Kesetiaan

Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Pegawai yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada organisasi tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan

kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang disepakati bersama.

3. Kebanggaan

Pegawai yang memiliki komitmen pada organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan organisasi. Dalam kerangka komitmen, kebanggaan pegawai pada organisasi disebabkan antara lain pegawai merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan. Di samping itu pegawai menyadari bahwa organisasi mempunyai citra yang baik di masyarakat. Dan lebih jauh pegawai yakin bahwa organisasi akan terus berkembang seiring dengan kemajuan informasi dan teknologi.

Ada beberapa pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasi menurut Sopiah (2008:143), yaitu sebagai berikut.

1. Berkomitmen pada nilai utama seseorang (*commit to people-first values*), yaitu membuat dan membangun aturan tertulis, memilih manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda (*clarify and communicate your mission*), adalah memperjelas misi dan ideologi, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi (*guarantee organization justice*), adalah memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyelenggarakan komunikasi dua arah secara ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas (*create a sense of community*), adalah

membangun perasaan sebagai komunitas dengan membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerjasama, saling mendukung dan kerja tim, berkumpul bersama.

5. Mendukung perkembangan karyawan (*support employee development*), adalah melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan.

2.1.2.3 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator dari komitmen organisasional (Widodo, 2013:109) yaitu sebagai berikut.

- a) Rasa bangga terhadap pekerjaan;
- b) Rasa loyal terhadap Perusahaan;
- c) Perhatian terhadap keberlangsungan Perusahaan;
- d) Pekerjaan yang memberikan inspirasi; dan
- e) Kesesuaian nilai pribadi serta organisasi.

Menurut Sopiah (2008:138) komitmen organisasi memiliki 3 (tiga) indikator yaitu.

- a. Kemauan pegawai, dimana adanya keinginan pegawai untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi;
- b. Kesetiaan pegawai, yang mana pegawai berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi; dan

- c. Kebanggaan pegawai, ditandai dengan pegawai merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

Selanjutnya komitmen organisasi menggunakan 3 (tiga) indikator (Erika, 2018), yaitu.

- a) Komitmen Afektif, merupakan keterlibatan emosional individu dengan organisasi dan/ atau keterikatan emosional seorang karyawan pada organisasi. Anggota organisasi yang memiliki komitmen dengan organisasinya berdasarkan aspek afektif, melakukan, atau melanjutkan pekerjaannya karena karyawan tersebut memang menginginkan. Anggota organisasi yang memiliki komitmen pada tingkat afektif akan terus bertahan pada organisasi sebab mereka menganggap hubungan individu dengan organisasi sesuai dengan tujuan serta nilai-nilai mereka;
- b) Komitmen Bekerlanjutan merupakan kesadaran anggota organisasi untuk memerhitungkan risiko serta biaya terkait dengan situasi apabila harus meninggalkan organisasi, kemudian anggota organisasi akan tetap berada dalam organisasi karena memang membutuhkan. Kondisi ini menunjukkan adanya perbedaan antara komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan, yakni komitmen afektif lebih menunjukkan apa alasan individu tetap berada dalam organisasi, sebab mereka memang menginginkan. Sedangkan komitmen berkelanjutan lebih menekankan kebutuhan anggota organisasi agar tetap pada organisasi

ditentukan oleh kerugian yang telah diperhitungkan ketika anggota meninggalkan organisasi; dan

- c) **Komitmen Normatif** merupakan kewajiban atau perasaan seorang anggota organisasi untuk tetap berada dalam organisasi. Individu yang mempunyai komitmen normatif berkewajiban untuk memertahankan keanggotaan dalam organisasi. Dapat disimpulkan dalam dimensi normatif ini, anggota yang bertahan dalam organisasi dilandasi sebuah keharusan. Pencapaian dari tanggung jawab moral lainnya didapatkan dari proses sosialisasi pada organisasi atau masyarakat. Ini menunjukkan bahwa komitmen normatif didasari atas norma timbal balik, jika anggota organisasi mendapatkan keuntungan, maka mereka mempunyai kewajiban moral untuk setia pada organisasi.

2.1.2.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen organisasi juga ditentukan oleh beberapa faktor, Sopiah (2018:142) mengemukakan 4 (empat) faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu.

- 1) Faktor personal, misalnya jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan;
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi/desentralisasi), kehadiran serikat pekerja; dan

- 4) Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan dalam organisasi.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan memperkuat komitmen kerja dari karyawan dalam menncapai tujuan organisasi, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Streers dan Porter, Mowday serta Fukami dan Larson (dalam Sinuraya, 2009). Mereka menggolongkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menjadi 4 (empat) kategori, yaitu.

- a. Karakteristik personal, seperti usia, masa kerja, motivasi berprestasi yang mempunyai hubungan positif dengan komitmen kerja. Didapatkan pula adanya pengaruh ras, jenis kelamin, dan kepuasan kerja. Sementara tingkat pendidikan mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja;
- b. Karakteristik kerja. Seperti stress mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja dan pemerayaan pekerjaan, kejelasan tugas, kesesuaian peran, tantangan pekerjaan, kesempatan berinteraksi dengan orang lain dan umpan balik yang berhubungan dengan komitmen kerja;
- c. Karakteristik struktural. Komitmen kerja berkorelasi positif dengan tingkat formalisasi, ketergantungan propesional, desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, jumlah andil yang ditanam karyawan dan fungsi kontrol dari Perusahaan; dan

- d. Pengalaman kerja, antara lain: tingkat sejauh mana karyawan merasakan sejumlah sikap positif terhadap perusahaan, tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan bahwa perusahaan akan memeliharanya, merasakan adanya kepentingan pribadi antara diri karyawan dengan perusahaan dan sejauh mana harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya.

2.1.3 Tingkat Religiusitas

2.1.3.1 Pengertian Tingkat Religiusitas

Religiusitas berasal dari bahasa latin "*erelegio*" yang akar katanya adalah "*religare*" dan berarti "mengikat". Maksudnya adalah bahwa didalam religi (agama) pada umumnya terdapat aturan-aturan dan kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan, yang semua itu berfungsi untuk mengikat dan mengutuhkan diri seseorang atau sekelompok orang dalam hubungannya terhadap Tuhan, sesama manusia serta alam sekitarnya (Subandi, 2013:88). Religiusitas adalah keberagaman seseorang menunjuk pada ketaatan dan komitmen seseorang pada agamanya (Ancok dan Suroso, 2011:98). Religiusitas sebagai internalisasi nilai-nilai agama dalam diri seseorang. Internalisasi disini berkaitan dengan kepercayaan terhadap ajaran-ajaran agama baik didalam hati maupun dalam ucapan. Kepercayaan ini kemudian diakualisasikan dalam perbuatan dan tingkah laku sehari-hari (Aviyah dan Farid, 2014:109).

Menurut Al-Goaib (2003:117), dalam Islam, Religiusitas adalah sebuah komitmen terhadap dasar Agama Islam melalui teori dan praktik mengenai

keyakinan melalui pemenuhan hak-hak Allah, perlindungan hak-hak lain, mengikuti perintah Allah, menghindari tindakan buruk, dan melakukan ibadah. Sedangkan menurut (Morgan dan Lawton, 1996:209), Individu yang memiliki karakteristik religius tidak hanya mereka yang memegang keyakinan agama tertentu tetapi juga mempraktikkannya dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut (Adeyemo dan Adeleye, 2008:191), religiusitas termasuk memiliki keyakinan dan penghormatan kepada Tuhan atau dewa serta partisipasi di dalam kegiatan dalam keimanan seperti menghadiri kebaktian / ibadah secara teratur dan berpartisipasi dalam kegiatan sosial lainnya dengan satu komunitas agama. Hal tersebut dapat diartikan bahwa religiusitas bersifat universal dalam keseluruhan agama atau keyakinan apapun. Hal yang paling penting adalah menyangkut keimanan dan urusan ibadah seseorang yang menganut keyakinan dengan Tuhannya.

Valasek (2009:98) merangkum sepuluh konsep religiusitas yaitu: a) dakwah, b) kehadiran gereja, c) jumlah doa, d) doktrin atau dogma, e) otoriter, f) kebenaran diri, g) kepercayaan pada ilahi, h) ritualistik, i) integrasi dan j) pembacaan tulisan suci. Hal tersebut menandakan bahwa orang-orang yang mengikuti dan memegang dogma religius tertentu akan menunjukkan serangkaian perilaku tertentu yang tercermin dalam kehidupan pribadi dan sosial mereka.

2.1.3.2 Aspek-Aspek dalam Religiusitas

Dalam memengaruhi aspek-aspek kehidupan, agama atau religiusitas memiliki beberapa fungsi (Ancok & Suroso, 2008:98) yaitu: 1. Agama sebagai sumber ilmu 2. Agama sebagai alat justifikasi dan hipotesis 3. Agama sebagai

motivator 4. Agama menjalankan fungsi pengawasan sosial (penjaga moral).

Ada beberapa faktor yang memengaruhi sikap keagamaan (Thouless, 2018:119) yaitu.

a. Pengaruh pendidikan atau pengajaran dan berbagai tekanan sosial

Faktor ini mencakup semua pengaruh sosial dalam perkembangan keagamaan itu, termasuk pendidikan dari orangtua, tradisi-tradisi sosial untuk menyesuaikan diri dengan berbagai pendapat dan sikap yang disepakati oleh lingkungan itu.

b. Faktor Pengalaman

Berkaitan dengan berbagai jenis pengalaman yang membentuk sikap keagamaan terutama pengalaman mengenai keindahan, konflik moral dan pengalaman emosional keagamaan. Faktor ini umumnya berupa pengalaman spiritual yang secara cepat dapat memengaruhi perilaku individu.

c. Faktor kehidupan

Kebutuhan kini secara garis besar dapat dibedakan menjadi kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan akan cinta kasih, kebutuhan untuk memperoleh harga diri, kebutuhan yang timbul karena adanya ancaman kematian.

d. Faktor Intelektual

Setiap individu memiliki tingkat religiusitas yang berbeda-beda dan tingkat religiusitasnya bisa dipengaruhi dari 2 macam faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu pengalaman-

pengalaman spiritual, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan akan cinta kasih, kebutuhan untuk memperoleh harga diri, dan kebutuhan yang timbul karena ancaman kematian. Sedangkan faktor eksternal yaitu pengaruh pendidikan dan pengajaran dan berbagai tekanan sosial dan faktor intelegualitas.

2.1.3.3 Indikator Tingkat Religiusitas

Terdapat dimensi dan indikator religiusitas menurut Djamiludin Ancok dan Fuad Nasori Suroso, (2008:124) yaitu.

a. Keyakinan

Keyakinan ini berisi pengharapan-pengharapan dimana orang religius berpegang teguh pada pandangan teologis tertentu dan mengakui kebenaran doktrin-doktrin tersebut. Setiap agama mempertahankan kepercayaan dimana para penganut diharapkan akan taat.

b. Praktek agama

Yaitu aspek yang mengukur sejauh mana seseorang melaukan kewajiban ritualnya dalam agama yang dianut. Misalnya pergi ke tempat ibadah, berdoa, dan lain-lain.

c. Pengamalan

Pengalaman ini mengacu pada identifikasi akibat keyakinan keagamaan, praktik, pengalaman, dan pengetahuan seseorang dari hari ke hari. Hal ini berkaitan dengan kegiatan pemeluk agama untuk merealisasikan ajaran-ajaran dan lebih mengarah pada hubungan manusia tersebut dengan sesamanya.

d. Pengetahuan agama

Pengetahuan dan pemahaman seseorang terhadap ajaran-ajaran agamanya, ini mengacu kepada harapan bahwa orang-orang yang beragama paling tidak memiliki sejumlah minimal pengetahuan mengenai dasar-dasar keyakinan, kitab suci dan tradisi.

e. Pengharapan

Yaitu berisikan dan memperhatikan fakta bahwa semua agama mengandung pengharapan-pengharapan tertentu, meski tidak tepat jika dikatakan bahwa seseorang yang beragama dengan baik pada suatu waktu akan mencapai pengetahuan subjektif dan langsung mengenai kenyataan terakhir.

2.1.4 Kinerja Pegawai

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja atau prestasi kerja berasal dari kata Inggris yaitu *performance*. Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, *performance the desired results of behavior* (kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku). Maksudnya adalah bahwa kinerja pegawai/karyawan merupakan hasil unjuk kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Mangkunegara (2015:63) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya.

Kinerja adalah perilaku organisasi yang berhubungan langsung dengan produksi barang atau pengiriman layanan. Kinerja sering dianggap sebagai pencapaian tugas, di mana istilah elf-nya adalah berasal dari tugas kegiatan berpikir yang diperlukan oleh para pekerja (Gibson, et al. 2006:149). Kinerja karyawan atau pegawai mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Kinerja pegawai dapat dilihat dari segi kecakapan, keterampilan, pengetahuan dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017:67). Kinerja sebagai sebuah pencapaian seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan (Bangun, 2012:231). Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012:119)

Menurut Herfert dalam Gaol (2015:205) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja menurut Aguinis dalam Fattah (2017:118) adalah tentang perilaku atau apa yang

dilakukan oleh karyawan, bukan tentang apa yang diproduksi atau yang dihasilkan dari pekerjaan mereka. Aguinis menjelaskan tentang perilaku karyawan yaitu karyawan bekerja dengan orang lain di dalam dan di luar unit dengan maksud akan meningkatkan efektivitas kerja karyawan; berbagi informasi dan sumber daya; mengembangkan hubungan kerja efektif; membangun konsensus; mengelola konflik secara konstruktif. Keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi, variable kinerja perlu mendapat perhatian oleh manajemen organisasi untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.

Menurut Mitchell dalam Priyono (2010:76), kinerja dapat menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang sama yang berlangsung sepanjang waktu.
2. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang berbeda yang ditunjukkan dengan tingkat konseptualisasi yang tinggi.
3. Kinerja bisa menunjukkan perolehan-perolehan yang tidak ada kaitannya dengan tindakan-tindakan tertentu.
4. Kinerja bisa didefinisikan dalam istilah yang umum yang menunjukkan sifat-sifat global daripada perilaku spesifik.
5. Kinerja bisa didefinisikan sebagai hasil-hasil perilaku kelompok daripada perilaku individu.

Kinerja pegawai memerlukan adanya sebuah penilaian atau pengukuran kinerja sehingga dapat dilihat dalam jangka waktu tertentu kinerja pegawai dalam

suatu organisasi maupun perusahaan mengalami penurunan atau peningkatan. Organisasi atau perusahaan wajib untuk melakukan penilaian kinerja pegawai atau karyawannya secara berkala. Hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kontribusi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi atau perusahaan.

Menurut Bateman dan Snell dalam Fattah (2017:79) penilaian kinerja adalah penilaian dari kinerja jabatan seorang karyawan. Ini merupakan salah satu tanggung jawab yang penting yang dimiliki oleh seorang atasan. Jika penilaian kinerja dilakukan dengan baik, hal tersebut dapat membantu para karyawan memperbaiki kinerja, gaji dan kemungkinan promosinya; mendorong komunikasi antara atasan dan karyawan; dan meningkatkan keefektifan karyawan dan organisasi. Sebaliknya jika dilakukan dengan buruk, maka akan dapat memberikan dampak yang negative, menimbulkan ketidakpuasan, mengurangi motivasi, mengurangi kinerja dan bahkan memaparkan organisasi pada tindakan hukum.

2.1.4.2 Tujuan Evaluasi Kinerja

Ivancevich dalam Priyono (2010:84), merincikan tujuan evaluasi kinerja sebagai berikut.

1. *Development* (Pengembangan)

Pengembangan dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu ditraining dan membantu evaluasi hasil training, dan juga dapat membantu pelaksanaan konseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

2. *Motivation* (Motivasi)

Digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggung jawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

3. *Human Resource and Employment Planning* (Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Pegawai)

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan sumber daya manusia.

4. *Communication* (Komunikasi)

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan yang berhubungan dengan kinerja pegawai.

5. *Legal Complicance* (Kepatuhan Hukum)

Dapat digunakan sebagai alasan untuk dipertahankan secara hukum untuk promosi, mutasi, penghargaan dan pemutusan hubungan kerja (PHK).

6. *Human Resource Management Research* (Riset Manajemen Sumber Daya Manusia)

Hal ini dapat digunakan untuk memvalidasi alat seleksi seperti program pengujian atau rencana evaluasi kinerja.

Menurut Daft bahwa penilaian kinerja terdiri atas langkah-langkah peninjauan dan penilaian kinerja karyawan, merekam penilaian, dan menyediakan umpan balik kepada karyawan. Selama penilaian kinerja, atasan yang terampil

memberikan umpan balik dan pujian berkenaan dengan elemen-elemen yang pantas dari kinerja pegawai/karyawan. Atasan juga menggambarkan area-area kinerja yang membutuhkan peningkatan. Pegawai/karyawan dapat menggunakan informasi ini untuk mengubah kinerjanya.

Kinerja atau *performance* dalam organisasi atau unit kerja dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu kinerja organisasi, kinerja proses dan kinerja karyawan. Ketiga kinerja ini tidak dapat dipisah-pisahkan satu sama lain. Kinerja organisasi tergantung pada baik tidaknya kinerja manusia yang menggerakkan proses tersebut dan kinerja proses tergantung pula pada sistem yang dianut serta komitmen dan kemampuan manusia yang mengelolanya.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Sopiah (2008:119) terdapat 3 (tiga) faktor utama yang akan memengaruhi kinerja dari karyawan atau pegawai. Faktor-faktor ini dapat memengaruhi tinggi dan rendahnya kinerja yang akan dihasilkan oleh seorang karyawan dalam suatu organisasi. Ketiga faktor tersebut yaitu.

1. *Effort* (Usaha Individu), adalah individu yang memiliki integritas antara fungsi psikis dan fisik. Dengan keseimbangan keduanya maka individu tersebut akan mampu untuk mengelola dan mendayagunakan potensi yang terdapat dalam dirinya secara optimal. Individu tersebut juga akan mempunyai tingkat usaha yang besar untuk mencapai target yang harus dicapainya.
2. Faktor Kemampuan, adalah kemampuan seorang karyawan dalam mengerjakan sesuatu merupakan salah satu kunci untuk hasil atas

kinerjanya. Kemampuan ini meliputi kemampuan untuk mengerjakan sesuatu sesuai dengan kriteria yang diharapkan dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu yang diberikan. Apabila karyawan atau pegawai tersebut belum mempunyai keahlian atas apa yang harus dikerjakan maka hasil yang akan didapatkan tidak akan maksimal.

3. Situasi Lingkungan, adalah situasi lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang akan menunjang kinerja karyawan atau pegawai. Situasi lingkungan tersebut yaitu jabatan kerja yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja, pola komunikasi yang efektif, iklim kerja yang dinamis, peluang untuk meningkatkan karier dan fasilitas kerja yang memadai.

Faktor-faktor penentu pencapaian kinerja individu dalam organisasi menurut Wirawan, (2009:105) yaitu.

- a. Faktor internal pegawai atau karyawan Yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai atau karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang.
- b. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai atau karyawan memerlukan dukungan organisasi ditempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai atau karyawan.
- c. Fakor lingkungan eksternal organisasi Faktor ini adalah faktor keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal

organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai atau karyawan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja (Kasmir, 2016:189) yaitu.

- a) Kemampuan dan keahlian, yaitu merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
- b) Pengetahuan, yaitu pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, begitu juga sebaliknya.
- c) Rancangan kerja, yaitu rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
- d) Kepribadian, yaitu kepribadian atau karakter seseorang. Seseorang memiliki kepribadian yang berbeda satu sama lain. Seseorang yang memiliki kepribadian yang baik akan melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan memperoleh hasil kerja yang baik.
- e) Motivasi kerja, yaitu dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika seorang karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam diri atau luar, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu yang baik.
- f) Kepemimpinan, yaitu kemampuan seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tanggung jawab yang diberikannya.
- g) Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi. Kebiasaan atau norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus

dipatuhi oleh segenap anggota organisasi

- h) Komitmen organisasi, yaitu merupakan kepatuhan karyawan dalam menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan keinginan menjalankan atau kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.

Penilaian kinerja dalam suatu sumber daya manusia sangat penting. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang atau pegawai ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari organisasi yang bersangkutan (Afandi, 2018:86).

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang pegawai dan apakah dia bisa berkinerja sama atau lebih pada masa yang akan datang, sehingga pegawai atau karyawan organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat. Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan orrganisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan atau pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Bangun, 2012:231).

Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan atau pegawai dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang pegawai termasuk dalam kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang pegawai yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah. Pendapat para ahli diatas dapat

disimpulkan bahwa penilaian kinerja itu merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja pegawai yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan organisasi.

2.1.4.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja dan manfaatnya Bangun, (2012:184) antara lain sebagai berikut.

- a) Evaluasi antar individu dalam organisasi Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Hal ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi
- b) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan atau pegawai. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi pegawai atau karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melakukan pendidikan maupun pelatihan.
- c) Pemeliharaan sistem Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan organisasi dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi

kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

- d) Dokumentasi Tujuan dan manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusankeputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.1.4.5 Indikator Kinerja Pegawai

Suatu pekerjaan dapat diukur dengan indikator-indikator menurut Bangun, (2012:119) sebagai berikut.

- a. Jumlah pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- b. Kualitas pekerjaan, yaitu setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tersebut.
- c. Ketepatan waktu, yaitu suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- d. Kemampuan kerjasama, yaitu kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Sedangkan Menurut Robbins yang dikutip oleh (Sangadji & Sopiah, 2018: 351), ada 6 (enam) indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan;

kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas Pekerjaan;

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi. Diukur melalui jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketetapan waktu;

Merupakan tingkat 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 untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya manusia.

5. Kemandirian;

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

Diukur dengan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. **Komitmen kerja;**

Merupakan sesuatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Sedangkan Menurut Supriyadi (2015: 67) menyatakan bahwa untuk mengukur keberhasilan kinerja pegawai dapat diukur melalui indikator berikut, yaitu:

1. **Kompetensi Intelektual**, yaitu melibatkan kemampuan pegawai dalam memahami pekerjaan, memecahkan permasalahan, merencanakan dan memberikan pandangan dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya tanpa adanya penundaan dan keluhan dari atasan;
2. **Kompetensi Emosional**, yaitu kemampuan pegawai dalam mengelola diri dan memahami serta komunikatif dalam bekerja sehingga dapat membantu dalam penyelesaian masalah baik bagi pekerjaannya dan rekan kerjanya;
3. **Kompetensi Sosial**, yaitu kemampuan pegawai dalam beradaptasi terhadap berbagai situasi dan lingkungan yang berbeda. Kompetensi ini juga berhubungan dengan kemampuan pegawai untuk berkomunikasi dan bekerja dengan baik sesama rekan kerjanya dan orang lain.

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu hasil pemikiran individu terhadap pekerjaan

atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya, dia mengategorikan moral dan kepuasan kerja sebagai emosi positif yang diakui karyawan (Wijoyono, 2011:119). Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan dirasakan individu tersebut (Rivai, 2009:98).

Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Jika karyawan merasa senang atau gembira dalam bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik (Kasmir 2016:119).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap seorang tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai – nilai penting pekerjaan.

Ada beberapa teori kepuasan menurut Rivai, (2009:121) diantaranya yaitu:

e. Teori Ketidaksesuaian

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasan yang diperoleh melebihi dari

yang diinginkan, maka seseorang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap dengan apa yang akan didapatkan dengan apa yang akan dicapai.

f. Teori keadilan

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan dalam suatu situasi, khususnya suatu kondisi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan

g. Teori dua faktor

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontiniu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu satisfier atau motivator dan dissatisfier. Satisfier ialah faktor – faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, tetapi jika tidak terpenuhi maka tidak akan mencapai kepuasan. Dissatisfier adalah faktor – faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji,

pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

2.1.5.2 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Munandar, (2014:89) meliputi:

1. Intrinsik pekerjaan

- a. Keberagaman keterampilan, Suatu pekerjaan membutuhkan berbagai keterampilan. Hal ini akan berguna agar karyawan tersebut tidak bosan. Para karyawan cenderung akan menyukai posisi yang mana sesuai dengan keterampilannya,
- b. Jati diri tugas (task identity), Jati diri nilai ini akan memberikan nilai atau kedudukan penting dalam organisasi. Nilai ini merupakan bentuk penghargaan bagi para anggota organisasi, misalnya penentuan jabatan.
- c. Tugas yang penting, Para karyawan akan memiliki rasa kepuasan kerja apabila ia merasa memiliki tugas yang penting dan membuatnya pekerjaan itu menjadi berarti.
- d. Otonomi, Otonomi merupakan hak yang diberikan kepada karyawan untuk mengungkapkan pendapat dan mengambil suatu keputusan. Otonomi ini diharapkan akan mampu memberikan kepuasan kerja bagi para karyawan.
- e. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan kepuasan kerja, Pemberian balikan ini biasanya berupa evaluasi kerja yang merupakan bentuk perhatian atasan kepada bawahan.

2. Ekstrinsik pekerjaan

- a. Gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil (*Equitable reward*).

Setiap karyawan yang melaksanakan tugasnya akan diberikan gaji/imbalan. Akan tetapi tidak semua orang menjadikan gaji sebagai tujuan yang paling utama dalam bekerja. Banyak orang yang bersedia menerima gaji sedikit di tempat yang mereka sukai. Apabila gaji/upah disesuaikan dengan pekerjaannya, tingkat kompetensi yang dimiliki, serta standar gaji/upah yang telah berlaku maka kepuasan kerja akan diperoleh.

- b. Penyeliaan.

Pemimpin yang ideal akan mampu menjaga kepuasan kerja para karyawannya. Salah satunya adalah dengan cara melakukan penyeliaan. Penyeliaan (*supervise*) merupakan suatu bantuan yang akan diberikan oleh atasan kepada bawahan, jika dalam suatu pekerjaan yang akan diberikan oleh atasan kepada bawahan, bawahan mengalami kesulitan

- c. Rekan-rekan sejawat yang menunjang.

Tugas dari setiap pekerjaan ini menuntut adanya interaksi diantara sesama rekan sepekerjaan. Selain itu, sebagai karyawan juga dapat menciptakan suasana kinerja yang ideal, sehingga dapat terjalin hubungan yang harmonis demi tercapainya tujuan dari pekerjaannya.

d. Kondisi kerja yang menunjang.

Karyawan membutuhkan kondisi kerja yang dapat membantu meningkatkan kepuasan kerjanya, seperti kebutuhan fisik yang terpenuhi misalnya ruangan kerja yang nyaman dan menyenangkan.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan (Robbins dan Judge, 2009:198) yaitu.

- a. Otonomi dan kebebasan. Otonomi merupakan hak yang diberikan kepada karyawan untuk mengungkapkan pendapat dan mengambil suatu keputusan. Otonomi diharapkan akan mampu memberikan kepuasan kerja bagi para karyawan.
- b. Kesempatan pengembangan karir. Dengan adanya pengembangan karir membuat para karyawan termotivasi untuk giat bekerja dan merasa puas akan pekerjaannya.
- c. Kompensasi/gaji. Setiap karyawan melaksanakan tugasnya akan diberikan kompensasi atau gaji. Akan tetapi, tidak semua orang menjadikan gaji sebagai tujuan yang paling utama dalam bekerja. Apabila kompensasi/gaji disesuaikan dengan pekerjaannya, tingkat kompetensi yang dimiliki, serta standar gaji telah berlaku maka kepuasan kerja akan diperoleh.
- d. Komunikasi antara karyawan dan manajemen. Komunikasi yang baik dari atasan ke bawahan maupun sebaliknya, dapat menunjang

- kepuasan kerja karyawan dalam bekerja.
- e. Perasaan aman di lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan yang dapat memberikan akses-akses yang dapat menunjang kepuasan kerja karyawan. Dengan penerangan, suhu udara, kebisingan, pewarnaan gedung, keamanan bekerja serta ruang gerak yang baik maka akan memberikan semangat tersendiri bagi karyawan.
 - f. Keberartian pekerjaan. Para karyawan akan memiliki kepuasan kerja apabila ia merasa memiliki tugas yang penting dan membuatnya pekerjaan itu berarti.
 - g. Budaya perusahaan secara keseluruhan. Budaya merupakan suatu nilai, norma-norma, kepercayaan, asumsi, dan kebiasaan organisasi yang diterapkan dalam aktifitas organisasi. Dengan adanya budaya perusahaan yang kondusif maka tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat.
 - h. Kepemimpinan/hubungan atasan dan bawahan. Hubungan seorang pemimpin dengan para karyawannya juga sangat memengaruhi kepuasan kerja karyawannya.
 - i. Pekerjaan itu sendiri. Dengan adanya nilai dalam bentuk penghargaan bagi para anggota organisasi misalnya penentuan jabatan maka memberikan suatu tanggung jawab tersendiri bagi para karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.
 - j. Keberagaman pekerjaan. Pekerjaan yang bermacam-macam yang

membutuhkan banyak keterampilan akan berguna bagi karyawan. Karena dengan banyaknya keterampilan maka para karyawan memiliki keahlian yang lebih banyak didapat dan dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan menurut Umam, (2010:119) yaitu.

1. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global.

Konsep ini merupakan konsep satu dimensi, semacam ringkasan psikologi dari semua aspek pekerjaan yang disukai atau tidak disukai dari suatu jabatan. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan koesioner satu pertanyaan (soal). Cara ini memiliki sejumlah kelebihan, diantaranya tidak ada biaya pengembangan dan dapat dimengerti responden. Selain itu, cara ini cepat, mudah diadministrasikan, dan diberi nilai. Satu pertanyaan menyediakan ruang yang cukup banyak bagi penafsiran pribadi dari pertanyaan yang diajukan. Responden akan menjawab berdasarkan gaji, sifat pekerjaan, iklim sosial organisasi, dan sebagainya.

2. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan.

Konsep ini menggunakan konsep facet (permukaan) atau komponen, yang menganggap bahwa kepuasan karyawan dengan berbagai aspek situasi kerja yang berbeda itu bervariasi secara bebas dan harus diukur secara terpisah. Diantara konsep facet yang dapat diperiksa adalah beban kerja, keamanan kerja, kompetensi, kondisi kerja,

status, dan prestasi kerja. Kecocokan rekan kerja, kebijaksanaan penilaian perusahaan, praktik manajemen, hubungan atasan bawahan, otonomi dan tanggung jawab jabatan, kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan, serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.

3. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai kebutuhan yang terpenuhi.

Konsep ini merupakan suatu pendekatan terhadap pengukuran kepuasan kerja yang tidak menggunakan asumsi bahwa semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai aspek tertentu dari situasi kerja.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan ilmu yang dalam cara berpikir menghasilkan kesimpulan berupa ilmu pengetahuan yang dapat diandalkan, dalam proses berpikir menurut langkah-langkah tertentu yang logis dan didukung oleh fakta empiris. Penelitian terdahulu akan sangat bermakna jika judul-judul penelitian yang digunakan sebagai bahan pertimbangan sangat bersinggungan dengan penelitian yang hendak dilakukan. Biasanya penelitian terdahulu yang digunakan adalah penelitian yang terkait langsung dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Adapun bahan perbandingan serta untuk mengetahui keterkaitan antara hasil penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan peneliti dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Immanuel, dkk, 2017, “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah)”.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.	Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Diponegoro Journal of Management, 2017
2	Handoyo, dkk (2017) , dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Survei pada Pegawai	Hasil analisis data diperoleh kesimpulan bahwa: (1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai	Keterlibatan Kerja	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali)”.	kinerja pegawai (3) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (4) Komitmen organisasi memediasi pengaruh keterlibatan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai			
3	Athins, dkk (2018) , dengan judul penelitian “The Influence of Work Discipline, Organizational Culture, and Work Environmental On Employee Performance”.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai	Disiplin Kerja	<i>IOSR Journal Of Business and Management (IOSR-JBM)</i> , 20(8), 56-63.
4	Enno dan Satrijo (2017) , dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan	-	Jurnal Akuntansi dan Pendidikan Vol 6. No 1 April 2017, 85-92

	Tirta Taman Sari Kota Madiun”. Penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun.	pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, karena budaya organisasi yang baik dapat menciptakan situasi yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan dan mendapatkan hasil yang maksimal			
5	Nikpour (2017) , dengan judul penelitian “The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee’s Organizational Commitment”.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, (2) budaya organisasi juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan, (3) Komitmen organisasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, (4) Peran komitmen	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi	Kinerja Organisasi	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		organisasi dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara tidak langsung memiliki pengaruh yang lebih kuat dibanding pengaruh secara langsung.			
6	Sucipta dan Surya (2018) , dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada PT	Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil penelitian budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja	-	E-Jurnal Universitas Udayana

Bening Badung Bali)".					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	Muis, dkk (2018) , dengan judul penelitian "Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengaruh secara parsial dan simultan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.	Hasil penelitian menyatakan bahwa (1) Secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, (2) Secara parsial, ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja dan (3) Secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan	-	<i>Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)</i> , 1(1), 9-25.
8	Marsoit, dkk (2017) , dengan judul penelitian "Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia".	Berdasarkan pembahasan hasil penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa variable komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Pelatihan dan Disiplin Kerja	<u>Vol. 5 No. 3 (2017): JE</u> <u>VOL 5 NO 3 (2017) HAL 4235</u>
9	Andi, dkk (2019) , dengan judul penelitian "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT Arta Boga Cemerlang Pekanbaru".	Berdasarkan pembahasan hasil penelitian menunjukkan bahwa variable budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan yang ada di PT Arta Boga Cemerlang Pekanbaru.	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Kurs: Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan dan Bisnis Vol. 4 No. 1 Juni 2019
10	Hendrawan dan Siswanto (2017) , dengan judul penelitian "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Indra Kelana Yogyakarta".	Berdasarkan pembahasan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negative komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	-	Jurnal Profita Edisi 2 Tahun 2017
11	Wulan Sari (2019) , dengan judul penelitian	Berdasarkan pembahasan hasil	Budaya Organisasi,	-	<i>Asian Journal of Innovation</i>

	“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No 17 Medan”	penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa variable budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan budaya organisasi dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan		<i>and Entrepreneurs hip (AJIE), 2019</i>
12	Nwakoby, dkk (2019) , dengan judul penelitian “Effect of Organizational Culture on Employee Performance in Selected Deposit Money Banks in Enugu State”.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	-	<i>Asian Institute of Research Journal of Economics and Business Vol.2, No.4, 2019</i>
13	Sarhan, dkk (2019) , dengan judul penelitian “The Effect of Organizational Culture on The Organizational	Hasil dari penelitian ini menunjukkan budaya organisasi secara signifikan	Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi	-	<i>ISSN 1923-9343 (Online) - ISSN 1923-9335 (Print)</i>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Commitment: Evidence from Hotel Industry”.	berpengaruh terhadap komitmen organisasi.			<i>Quarterly Publication Volume 10 Issue 1 pp. 183-196, 2020</i>
14	Aahad M. Osman-Gani, dkk (Tanpa Tahun) , dengan judul penelitian “Membangun Hubungan Antara Religiusitas dan Spiritualitas Terhadap Kinerja Pegawai”.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan tingkat religiusitas memiliki hubungan signifikan yang positif dengan kinerja pegawai.	Religiusitas dan Kinerja Pegawai	Spiritual	Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 17, Nomor 1, 2020
15	Ansar Abbas, dkk (2020) , dengan judul penelitian “Kepemimpinan dan Religiusitas Pelayan: Indikator Kinerja Karyawan di Sektor Pendidikan”.	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan pelayan adalah prediktor proaktif kinerja karyawan dan hubungan diperkuat ketika diuji dengan tingkat religiusitas	Religiusitas dan Kinerja Karyawan	Kepemimpinan	
16	Didit Darmawan,	(1) motivasi kerja,	Komitmen	Motivasi	Jurnal Ilmiah

	(2016), dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	komitmen organisasi, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja guru SD di Gugus Sekolah VI Kecamatan Kejayan Kabupaten Pasuruan; (2) motivasi kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja guru SD di Gugus Sekolah VI Kecamatan Kejayan Kabupaten Pasuruan; (3) motivasi kerja terbukti berpengaruh dominan secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru SD di Gugus Sekolah VI Kecamatan Kejayan	Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	Kerja	Manajemen Pendidikan Indonesia Vol. 2 No. 3 Maret 2016
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17	Evi Damayanti, dkk (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 64,2% dan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$. Secara parsial pengaruh kompen- - sasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,0036% dan taraf signifikansi $0,961 > 0,05$. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 11,36% dan taraf signifikansi 0,003	Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	Kompensasi dan Lingkungan Kerja	EEAJ (1) 2020, 33-49

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		< 0,05. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 20,25% dan taraf signifikansi 0,000 < 0,05			
18	Vellynda Aisyah Rahmatillah, dkk (2022) , dengan judul penelitian “Pengaruh Religiusitas dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Panca Teknik Banjarmasin”.	Hasil penelitian ini adalah: 1) Ada pengaruh secara signifikan antara religiusitas terhadap OCB pada karyawan PT. Panca Teknik Banjarmasin dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,5$) dan sumbangan efektif yang diberikan sebesar 31,6%. 2) Ada pengaruh secara signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB pada karyawan PT. Panca Teknik Banjarmasin dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,5$) dan sumbangan efektif yang diberikan sebesar 36,1%. 3) Ada pengaruh secara signifikan antara religiusitas dan komitmen organisasi terhadap OCB pada karyawan PT. Panca Teknik Banjarmasin dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,5$) dan secara bersama-sama memberikan sumbangan efektif yang diberikan sebesar 39,2%.	Religiusitas, Komitmen Organisasi	OCB	Jurnal Al Husna, April 2022 Vol. 3 No. 1
19	Nisrina Aidah Qurrotul Ain, dkk (2020) , dengan judul penelitian “Pengaruh Religiusitas dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan”	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa religiusitas dan komitmen memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada uji F menghasilkan bahwa	Religiusitas, Komitmen dan Kinerja	-	Jurnal Iqrisaduna, Vol 6 No 1 Juni 2020

		religiusitas dan komitmen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji T yang telah dilakukan menunjukkan religiusitas tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi komitmen memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Cahaya Amanah NF.			
20	Khairatun Nazah, dkk (2021) , dengan judul penelitian “Peran Motivasi Intrinsik dalam Memediasi Etika Kerja Islam, Religiusitas dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi”	Hasil penelitian 1) motivasi intrinsik tidak memiliki perandalam memediasi etika kerja islam terhadap komitmen organisasi, 2) motivasi intrinsik tidak memiliki peran dalam memediasi religiusotas terhadap komitmen organisasi, 3) motivasi intrinsik tidak memiliki peran dalam memediasi kepuasan kerja	Religiusitas, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	Motivasi Intrinsik, Etika Kerja	Jurnal Ekuivalensi, Vol 7 No. 2 Oktober 2021
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		terhadap komitmen organisasi			
21	Ahmad Baihaqi, (2015) , dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Religiusitas terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Unza Vitalis Salatiga”	Hasil penelitian 1) motivasi intrinsik tidak memiliki perandalam memediasi etika kerja islam terhadap komitmen organisasi, 2) motivasi intrinsik tidak memiliki peran dalam memediasi religiusotas terhadap komitmen organisasi, 3) motivasi intrinsik tidak memiliki peran dalam memediasi kepuasan kerja terhadap komitmen organisas	Religiusitas dan Kepuasan Kerja	Motivasi dan Kepemimpinan	Jurnal Vol 6 No 2, Desember 2015
22	Suryatman Desri, dkk (2023) dengan judul	Hasil analisis menunjukkan bahwa	Religiusitas dan Kinerja	Kepemimpinan Islami	Jurnal Al-Dyas Vol 2

	penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Religiusitas terhadap Kinerja Karyawan”	kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun religiusitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan konsep kepemimpinan Islami dan memperhatikan aspek spiritual bawahannya dapat mempengaruhi kinerjanya secara positif	Karyawan		No 3, Oktober 2023
23	Muhammad Wardianto, dkk (2019) , dengan judul Penelitian “Pengaruh Religiusitas terhadap Komitmen Organisasi ditinjau dari Komitmen Afektif, Komitmen Normatif dan Komitmen Berkelanjutan (Survey pada Pegawai BMT Kabupaten Pasuruan)”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa religiulitas berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen berkelanjutan.	Religiusitas dan Komitmen Organisasi	-	Jurnal Sketsa Bisnis, Vol 6 No 2 (2019)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
24	Indriati Puspasiwi, dkk (2022) dengan judul penelitian “Pengaruh Religiusitas dan Budaya Organisasi terhadap OCB pada Karyawan Toserba Pajajaran Banjar”	Hasil analisis data dalam penelitian ini diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 96,246 pada taraf signifikansi 1% dengan nilai $p = 0,000$ ($p < 0,01$) dan diperoleh hasil determinasi R_{square} adalah sebesar 0,672. Koefisien determinan menunjukkan religiusitas dan budaya organisasi memberikan sumbangan efektif sebesar 67,2% terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . Sedangkan 32,8% dipengaruhi	Religiusitas dan Budaya Organisasi	OCB	Jurnal Vol. 20 No. 2 Tahun 2022

		oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti kepuasan kerja, kepribadian, motivasi, gaya kepemimpinan, dan sikap kerja.			
25	Silahul Mukmin, dkk (2021) , dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kepuasan Karyawan sebagai Variabel Intervening”	<i>The results showed that 1) Significant influential leadership style on job satisfaction. 2) Organizational culture has a significant effect on job satisfaction. 3) Leadership style has a significant effect on employee performance. 4) Organizational Culture signifies significant effect on employee performance. 5) Job satisfaction has a significant effect on employee performance. 6) Job satisfaction is an</i>	Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja	Gaya Kepemimpinan	Jurnal Manajerial Bisnsi Vol. 4 No. 2 Tahun 2021
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		<i>intervening variable between leadership style and employee performance because the value of indirect influence is greater than direct influence. 7) Job satisfaction is an intervening variable between organizational culture on employee performance because the value of indirect influence is greater than direct influence. Keywords: leadership style, organizational culture, employee performance, employee satisfaction</i>			

2.2 Kerangka Pemikiran

Hunt dan Morgan dalam Sopiha (2008) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi apabila memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Budaya organisasi merupakan bentuk dari nilai-nilai social dalam suatu organisasi yang dapat menjadi pedoman dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi dengan melakukan penanaman nilai-nilai saat pertama karyawan/pegawai bergabung pada organisasi tersebut. Penanaman nilai-nilai budaya organisasi berawal dari bagaimana pendiri organisasi membuat pedoman perilaku yang memuat budaya organisasi seperti apa yang akan dikembangkan pada organisasinya.

Budaya organisasi memerlukan perkembangan budaya yang dapat dilakukan melalui proses sosialisasi budaya organisasi. Sosialisasi mencakup suatu kegiatan di mana anggota organisasi mempelajari seluk beluk organisasi dan bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi di antara anggota untuk menjalankan aktivitas organisasi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Handoyo, dkk (2017), Nikpour (2017), Sucipta dan Surya (2018) dan Sarhan, dkk (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan budaya organisasi dapat mendorong komitmen

organisasi dan meningkatkan konsistensi perilaku pekerja, serta memberikan manfaat bagi organisasi. Karyawan/pegawai akan memiliki komitmen organisasi yang kuat terhadap organisasinya ketika budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadi.

Selanjutnya Komitmen memiliki pengertian sebagai bentuk loyalitas yang nyata dari pekerja guna dapat memberikan ide, gagasan dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya komitmen organisasi yang tinggi dapat membuat semua anggota yang berada di dalam organisasi bisa memiliki rasa menghargai organisasi itu sendiri yang dibarengi dengan sifat professional serta menjunjung tinggi nilai-nilai yang ada dalam organisasi.

Komitmen organisasi juga merupakan tingkatan di mana seseorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepemihakan kepada organisasi yang tinggi pula. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan semata. Komitmen organisasi yang tinggi akan menjadikan pegawai untuk bersikap dan berperilaku yang positif yang akan melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan sebaik mungkin.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Handoyo, dkk (2017), Muis (2018) dan Wulan Sari (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti pegawai dalam bekerja akan memperhatikan kepentingan organisasi, sehingga

pegawai lebih loyal, berdedikasi dalam melakukan pekerjaan. Karena itu dengan komitmen organisasi yang tinggi maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Kemudian Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal. Setiap anggota organisasi diharapkan berperilaku sesuai dengan budaya dalam organisasinya. Karena budaya organisasi sebagai norma atau aturan untuk mengakomodasi berbagai kepentingan individu dan kelompok untuk bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Terdapat pengaruh penerapan strategi serta keberhasilan kinerja karyawan, diantaranya yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi. Kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin berpengaruh terhadap penentuan strategi dan kinerja dari pada karyawan (Maulana, dkk 2009: 87). Begitu pula budaya organisasi yang diciptakan oleh pemimpin akan berpengaruh terhadap penerapan strategi serta keberhasilannya terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan budaya yang mempunyai nilai positif akan memengaruhi setiap perilaku dan akhirnya akan memengaruhi kinerja (Robbins, 2008:109).

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar, tiap-tiap orang dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Pegawai baru akan berusaha mempelajari budaya di dalam organisasinya untuk dapat diterima di

lingkungan bekerjanya.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah atau negative akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Immanuel dan Mas'ud (2017), Handoyo, dkk (2017), Enno dan Satrijo (2017), Nikpour (2017), Athins, dkk (2018) dan Muis, dkk (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dalam suatu organisasi terkait dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja untuk mengawasi perilaku pegawai, cara berfikir, kerja sama dan interaksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi dapat berjalan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai dan akan dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Secara teori, jika ajaran agama diamalkan dengan baik maka akan menuntun individu menjadi seorang yang religius (Cohen & Hill, 2007:118). Tingkat religiusitas jika dapat dipelihara menggunakan kegiatan spiritual yang dilakukan secara rutin maka dapat menciptakan perilaku yang baik pada suatu individu yang bisa memengaruhi kehidupan di dalam lingkungan masyarakat. Perilaku yang baik meliputi perbuatan pada dirinya sendiri dan orang-orang disekitarnya.

Religiusitas sangat penting untuk dimiliki oleh karyawan, karena jika karyawan memiliki tingkat religiusitas yang semakin tinggi, maka motivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik juga akan semakin tinggi (Sulistyo, 2011:90).

Selain itu, religiusitas yang diiringi pemeliharaan kondisi rohani akan menimbulkan kebahagiaan, ketenangan dalam diri dan persepsi keamanan yang baik pada lingkungan individu tersebut (Stavrova, Fetchenhauer, & Schlösser, 2013:119). Berdasarkan hal tersebut, jika suatu individu dapat secara rutin melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan ajaran agamanya, maka secara langsung akan dapat membuat individu yang bersangkutan memiliki kontrol perilaku yang dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Contoh yang paling konkret adalah di lingkungan keluarga dan lingkungan kerja. Terlebih jika diterapkan di lingkungan kerja dapat menciptakan suatu kontrol diri bahwasannya kerja adalah suatu ibadah sehingga kinerja baik akan terus terjaga karena merasa bahwa kerja merupakan tanggung jawab penting kepada sesama manusia maupun kepada Tuhan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aahad M. Osman-Gani, dkk (-) menyatakan bahwa tingkat religiusitas memiliki hubungan signifikan yang positif dengan kinerja pegawai. Sedangkan untuk penelitian yang dilakukan oleh Ansar Abbas, dkk (2020) memperoleh hasil bahwa tingkat religiusitas menjadi faktor penguat prediktor proaktif kinerja karyawan untuk menjelaskan tentang kepemimpinan seorang pelayan/pegawai.

Kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang bagaimana dia memandang pekerjaannya, dimana sikap tersebut menyangkut respon terhadap selisih dari apa yang menjadi harapannya dari apa yang di dapatkan dari tempat kerjanya (Nurmansyah, 2008:119). Kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja, karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja (Wibowo, 2015:98).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal, ketika seseorang merasakan puas terhadap perusahaan tentunya karyawan akan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan. Dengan semangat kerja akan tercapai kinerja, sehingga kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja. Pendapat tersebut didukung oleh Robbins (2009:209) yang mengungkapkan bahwa, dengan tercapainya kepuasan kerja maka karyawan akan meningkatkan kinerja sesuai dengan kemampuan.

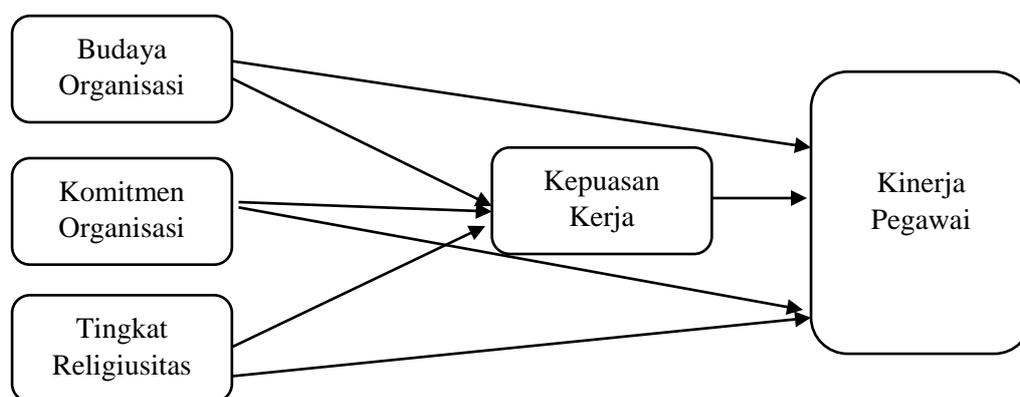
Berdasarkan penelitian Wayan Juniantara dan Gede Riana (2015) yang meneliti tentang pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar juga menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan akan tinggi, begitulah sebaliknya. Suatu perasaan senang atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan, jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik (Kasmir, 2016:106)

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin tinggi komitmen karyawan/pegawai terhadap nilai-nilai tersebut, maka akan semakin kuat suatu budaya. Budaya organisasi merupakan bagian dari kelangsungan organisasi yang terbentuk dari sikap dan perilaku karyawan/pegawai sebagai anggota organisasi. Karyawan/pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan bekerja dengan penuh dedikasi sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Diterapkannya budaya organisasi yang unggul di suatu perusahaan atau organisasi membantu perkembangan pemberdayaan karyawan/pegawai dan rasa percaya pada pihak manajemen sehingga berhubungan dengan kepuasan kerja yang tinggi dan besarnya komitmen organisasional. Dengan komitmen menjadikan organisasi dan para anggotanya memiliki tujuan yang sama. Para karyawan/pegawai diajak bersatu menganut nilai-nilai yang dipercayai bersama bisa menciptakan efek positif untuk kemajuan organisasi/perusahaan dan membentuk karyawan/pegawai yang bersikap loyal serta berkomitmen terhadap organisasi/perusahaan (Arishanti, 2009).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Handoyo, dkk (2017) dan Nikpour (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi berperan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan landasan teori tersebut di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka, kajian peneliti yang relevan dan kerangka pikir maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut.

- H₁ Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Rumah Sakit Mitra Idaman Banjar.
- H₂ Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Rumah Sakit Mitra Idaman Banjar.
- H₃ Tingkat religiusitas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Rumah Sakit Mitra Idaman Banjar.
- H₄ Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Mitra Idaman Banjar.
- H₅ Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada

Rumah Sakit Mitra Idaman Banjar.

- H₆ Tingkat religiusitas berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Mitra Idaman Banjar.
- H₇ Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Mitra Idaman Banjar.
- H₈ Budaya organisasi, komitmen organisasi dan tingkat religiusitas berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Rumah Sakit Mitra Idaman Banjar.