

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 salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi, komitmen dan perkembangan organisasi itu sendiri. Budaya organisasi yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan budaya organisasi yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila budaya organisasi yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan.

Menurut Robbins dan Coulter (2015: 80) budaya organisasi sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak. Menurut Schein (2016: 27), budaya organisasi sebagai pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya.

Adapun menurut pendapat Riani (2017: 7) mengemukakan, budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan memperkuat prinsip-prinsip tersebut. Sedangkan menurut Rivai dan Mulyadi (2017: 374), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota organisasi yang berisi nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan yang mempengaruhi pemikiran, pembicaraan, tingkah laku, dan cara kerja karyawan sehari-hari, sehingga akan bermuara pada kualitas kinerja organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan solusi yang secara konsisten dapat berjalan dengan baik, bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan di dalam dan di luar kelompoknya.

2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya suatu organisasi memberikan rangkaian contoh perilaku dari pemimpin instansi apa yang mereka lakukan bukan apa yang mereka katakan. Dengan kata lain, kepemimpinan dalam instansi sangat mempengaruhi budaya instansi tersebut. Sedangkan dalam tindakan manajemen adalah melakukannya melalui desain struktur organisasi, desain sistem dan prosedur, desain fasilitas, pernyataan formal, serta ritual-ritual.

Menurut Mondy dan Noe (2015: 272), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak yang positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi efektif, manajer dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan peraturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang terjadi dalam organisasi menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam hubungan antara atasan dan bawahan, misalnya sejauh mana informasi dapat disebarkan dalam organisasi .

2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawannya juga membentuk budaya tersendiri dalam budaya organisasi , apakah karyawan selalu dimotivasi oleh uang, bagaimana organisasi memandang keras karyawan, atau sejauh mana organisasi memperhatikan lingkungan kerja. Bagaimana organisasi memotivasi karyawan untuk menunjukkan bagaimana organisasi memandang sumber daya manusia yang ada di organisasi itu, yang selanjutnya akan mempengaruhi berbagai kebijakan sumber daya manusia.

3. Karakteristik Organisasi

Karakter organisasi juga mempengaruhi budaya organisasi, ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal yang selanjutnya mempengaruhi tingkatan otoritas pengambilan keputusan, kebebasan tanggung jawab dan proses komunikasi yang terjadi.

4. Proses-Proses Administratif

Proses-proses administratif meliputi proses pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses-proses ini akan mempengaruhi budaya, karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan. Bagaimana organisasi memandang prestasi karyawan, organisasi memandang konflik, dan apakah organisasi menekankan kerja kelompok atau individu.

5. Struktur Organisasi

Struktur mungkin kaku atau fleksibel. Selain itu dalam organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan konfirmasi tinggi ataupun rendah. Semuanya ini akan mempengaruhi budaya organisasi. Dalam struktur yang kaku dan konformitas yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatunya harus dibuat dengan aturan tertulis. Dalam struktur yang fleksibel dan konformitas yang tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidak pastian secara kreatif dan mandiri.

6. Gaya Manajemen

Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya organisasi. Dalam hal ini bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian, yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku diorganisasi itu.

2.1.1.3 Indikator Budaya Organisasi

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Khun Chin Sophonpanich (2015: 24-25) antara lain sebagai berikut:

1. Ketekunan (*dilligency*);
2. Ketulusan (*sincerity*);
3. Kesabaran (*patience*) dan;
4. Kewirausahaan (*entrepreneurship*).

Menurut Amnuai dan Schien (2016: 28) indikator-indikator budaya organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Aspek kualitatif (*basic*);
2. Aspek kuantitatif (*shared*) dan aspek terbentuknya;
3. Aspek komponen (*assumption* dan *beliefs*);
4. Aspek adaptasi eksternal (*external adaptation*);
5. Aspek Integrasi internal (*internal integration*) sebagai proses penyatuan budaya melalui asimilasi dari budaya organisasi yang masuk dan berpengaruh terhadap karakter anggota.

Indikator budaya organisasi Menurut Robbins dan Coulter (2016: 80) terdiri dari:

1. Inovasi dan pengambilan risiko diartikan bahwa sikap inovatif dan berani mengambil risiko harus ada didalam organisasi;
2. Memperhatikan detail diartikan bahwa didalam organisasi harus memperhatikan segala ketetapan, analisis, dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal di sekitar;

3. Orientasi pada hasil diartikan fokus kepada hasil atau pendapatan daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut;
4. Orientasi individu diartikan untuk memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap karyawan dalam organisasi;
5. Orientasi pada tim diartikan kemampuan bekerjasama dalam tim;
6. Keagresifan bahwa individu atau orang-orang yang berada didalam organisasi memiliki sifat kompetitif;
7. Stabilitas diartikan bahwa aktifitas organisasi ditekankan untuk mempertahankan *status quo* untuk terus tumbuh dan berkembang.

2.1.1.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusya suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun.

Menurut Nicholson dan Johns (2015: 322). Karakteristik utama dalam budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu;
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko;

3. Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi;
4. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
5. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka;
6. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan;
7. Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional;
8. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

Pola-pola komunikasi tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal, (Robbins, 2015: 480). Budaya itu mengemukakan kepada karyawan hal-hal seperti ketidak hadirannya yang dapat diterima (Nicholson dan Johns, 2016: 397). Beberapa budaya mendorong karyawannya untuk menggunakan hari-hari sakitnya untuk bekerja, lembur dan melakukan pengurangan absensi kerja demi optimalisasi produktivitas.

Menurut Luthans (2017: 73), karakteristik penting budaya organisasi mencakup sebagai berikut :

1. Keteraturan perilaku yang dijalankan, seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama;
2. Norma, seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas;
3. Nilai yang dominan, seperti mutu produk yang tinggi, efiseinsi yang tinggi;
4. Filosofi, seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan;
5. Aturan, seperti tuntunan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi;
6. Iklim organisasi, seperti cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau pengaturan tata letak bekerja secara fisik.

Setiap budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri atau karakteristik tertentu berskala organisasi yang bersifat *homogen* (sama). Semua budaya ini harus dipahami dan dipadukan, jika organisasi itu ingin bekerja efektif. Makin banyak anggota menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut, budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim atas pengendalian perilaku yang tinggi, (Robbins, 2016: 724).

Makin kuat budaya sebuah organisasi, makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan kebutuhan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku karyawan. Pedoman tersebut akan dihayati oleh para karyawan jika mereka menerima budaya organisasi (Robbins, 2016 : 485).

Jadi, berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa budaya yang kuat akan terkait dengan penurunan tingkat keluar masuknya karyawan. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam memberi identifikasi dan prinsip-prinsip yang mengarahkan perilaku organisasi dalam membuat suatu keputusan, mengembangkan suatu metode sehingga individu dapat menerima *feedback* atas prestasi yang dibuat, menjaga sistem *reward and reinforcement* yang diberlakukan dalam organisasi. Dengan demikian dapat dipahami bagaimana budaya mampu memberi suatu identitas dan arah bagi keberlangsungan hidup organisasi.

2.1.1.5 Fungsi Budaya Organisasi

Setiap organisasi bertanggung jawab untuk mengembangkan suatu perilaku organisasi yang mencerminkan kejujuran dan etika yang dikomunikasikan secara tertulis dan dapat dijadikan pegangan oleh seluruh karyawan. Budaya tersebut harus memiliki akar dan memiliki nilai-nilai luhur yang menjadi dasar bagi etika pengelolaan suatu organisasi yang mencakup profesionalisme, kerjasama, keserasian, keselarasan, keseimbangan, dan kesejahteraan.

Menurut Robbins (2016: 725), budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas;
2. Budaya memberi rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri pribadi seseorang;
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial;
5. Mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut Chatab (2017: 11), budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:

1. Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi;
2. *Social cohesion* atau pengikat dan pemersatu seperti bahasa Sunda yang bergaul dengan orang Sunda, sama hobi olahraganya;
3. *Sources*, misalnya inspirasi;
4. Sumber penggerak dan pola perilaku;
5. Kemampuan meningkatkan nilai tambah, seperti *aqua* sebagai teknologi baru;
6. Pengganti formalisasi, seperti olahraga rutin jumat yang tidak dipaksa;
7. Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti adanya rumah susun;
8. Orientasinya seperti konteks tinggi (kata-kata menjadi jaminan);
9. konteks rendah (karena diikuti tertulis) dengan subkonteks tinggi (perintah lisan).

Menurut Siagian (2017: 249) , kultur organisasi mempunyai 5 (lima) fungsi, yaitu:

1. Menentukan batas-batas berperilaku dalam organisasi;
2. Menumbuhkan rasa memiliki organisasi dikalangan para anggotanya;

3. Para anggota bersedia membuat komitmen yang besar demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya;
4. Memelihara stabilitas sosial dalam organisasi;
5. Sebagai alat pengendali perilaku pada bawahannya,

Fungsi budaya organisasi yaitu sebagai identitas organisasi, sebagai komitmen kolektif, sebagai stabilitas sistem sosial, sebagai alat yang memberi pengertian. Implementasi nilai-nilai yang terdapat dalam budaya kerja tersebut dalam suatu organisasi sangat erat hubungannya dengan kemauan manajemen untuk membangun etika perilaku dan budaya organisasi yang anti kecurangan, sehingga dapat mengurangi atau menghindari terjadinya 3 (tiga) kecurangan pokok seperti, kecurangan dalam laporan keuangan, kecurangan penggelapan *asset*, kecurangan tindak pidana korupsi

2.1.1.6 Proses Budaya Organisasi

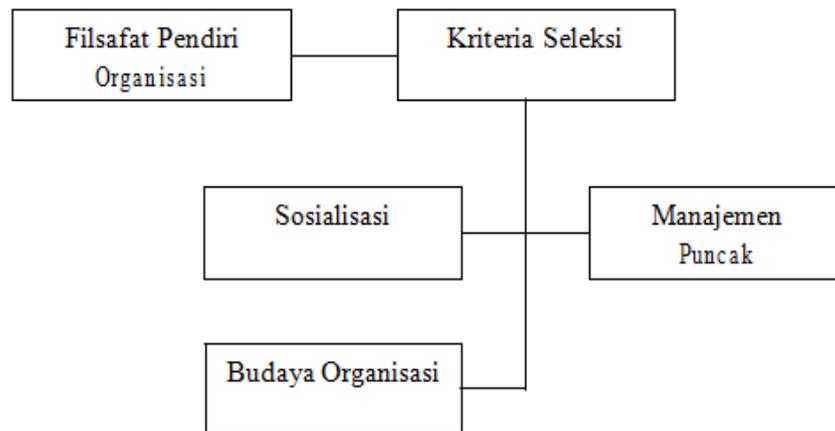
Begitu organisasi didirikan, pembentukan budayanya pun ketika itu dimulai. Pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang masalah eksternal maupun internal yang menyangkut masalah persatuan dan keutuhan organisasi. Budaya organisasi dibangun dan dipertahankan. Terbentuknya budaya tidak dalam waktu sekejap, tidak bisa dilakukan secara cepat, dan pembentukan budaya harus melalui proses.

Proses budaya organisasi, yaitu pembentukan atau menciptakan budaya, pemeliharaan dan mempertahankan budaya, pengembangan budaya organisasi dan terakhir adaptasi proses budaya (Chatab, 2015: 12).

Budaya organisasi dapat dihidupkan pertama-tama melalui seleksi, yaitu memperoleh anggota yang setidaknya-tidaknya memiliki nilai-nilai yang sama dengan budaya organisasi yang ada, manajemen atas dalam hal ini manajemen atas mempunyai peran yang sangat besar dalam menanamkan nilai-nilai dan norma-norma melalui tindakan-tindakannya. Sosialisasi budaya yang ada hendaknya terus-menerus disosialisasi baik anggota baru maupun anggota lama, prosesnya dapat berupa orientasi dan pelatihan melalui cerita-cerita tentang pendiri, ritual-ritual yang ada, simbol-simbol, dan sebagainya.

Proses terjadinya budaya organisasi melalui 3 (tiga) cara:

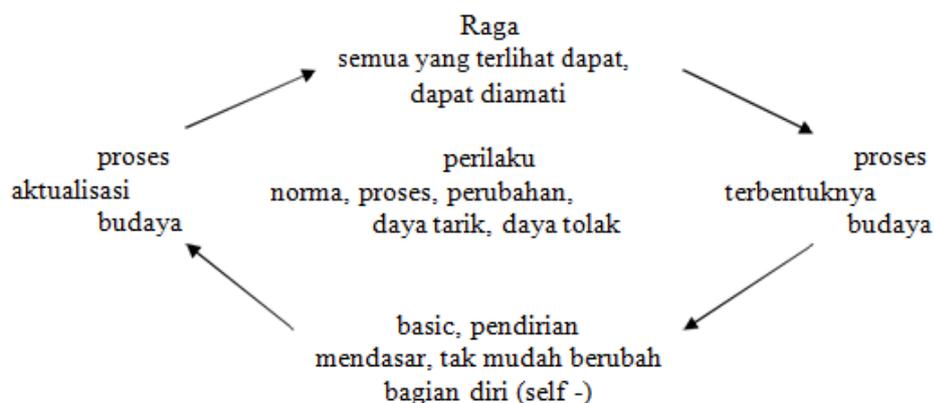
1. Para wirausahawan mengambil dan mempertahankan bawahan-bawahan (anggota-anggota) yang berpikir dan merasakan cara yang mereka lakukan;
2. Mengindoktrinasi dan mensosialisasikan cara berpikir dan cara merasakan mereka;
3. Perilaku mereka sendiri adalah model peran yang mendorong anggota untuk mengidentifikasi dan menginternalisasi keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi mereka, (Schein dalam Hesselbein, Goldsmith dan Beckhard, 2015: 61-62).



Gambar 2.1
Pembentukan Budaya Organisasi

Penjelasan Diagram, Filsafat pendiri organisasi merupakan sumber utama sebuah budaya organisasi. Artinya para pendiri organisasi secara tradisional

Seleksi untuk menentukan kriteria yang dianggap paling tepat untuk menjadi anggota organisasi. Ini merupakan kekuatan dalam mempertahankan budaya organisasi. Tujuan utama dari proses seleksi adalah menemukan dan mempekerjakan individu yang memiliki pengetahuan, kepandaian dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan didalam organisasi. Setiap organisasi akan mengenalkan pekerjaan dan lingkungan internal organisasi terhadap karyawan barunya. Biasanya karyawan baru itu melaksanakan tahap orientasi sebagai suatu proses adaptasi dengan pekerjaan.



Gambar 2.2
Aktualisasi dan Terbentuknya Budaya

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja tanpa ada proses yang menciptakan. Proses budaya dapat dilihat berdasarkan dari terbentuknya, dipertahankannya dan dikembangkannya budaya organisasi itu. Sedangkan untuk menghadapi tantangan perubahan budaya, maka adanya proses adaptasi budaya.

2.1.1.7 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut (Moeljono dalam khatab, 2015: 28), banyak pendapat ahli atau pakar dan praktisi tentang dimensi budaya organisasi sebagai nilai bersaing dalam menentukan indikator yang mempengaruhi efektifnya organisasi, umumnya dimensi budaya organisasi merupakan hasil dari penelitian yang mereka lakukan dengan tetap mempertimbangkan hasil-hasil riset yang telah dilakukan oleh penelitian lain sebelumnya sebagai acuan.

Ada 4 (empat) dimensi sebagai *variable* bebas yang merupakan budaya organisasi korporat, yaitu :

1. Integritas

Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini.

2. Profesionalisme

Profesionalisme adalah tingkat pendidikan formal dan latihan-latihan khusus yang harus dimiliki karyawan untuk suatu posisi jabatan tertentu. Profesionalisme juga berkaitan dengan tanggung jawab atas pekerjaannya, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Jika untuk menduduki sebuah jabatan didalam organisasi seorang karyawan diharuskan memiliki pendidikan tertentu dan mempunyai pengalaman pelatihan yang cukup lama maka organisasi tersebut adalah organisasi profesional.

3. Keteladanan

Keteladanan adalah perilaku dalam bekerja keras dan cerdas, memimpin karyawan dengan persuasif, dan membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis merupakan contoh-contoh perilaku sifat terpuji dari seseorang. Karena berperilaku menakjubkan dari sekelompok karyawan dan pimpinannya maka kinerja perusahaan akan meningkat.

4. Penghargaan pada Sumber Daya Manusia

Suatu pemberian dari panitia kegiatan atau lembaga tertentu yang diberikan kepada seseorang karena suatu karya tertentu (yang belum tentu bersifat kompetisi). Melalui pemberian penghargaan kepada karyawan

diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut, tentunya hal ini melalui penilaian kerja yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan telah terbukti menorehkan prestasi dalam bidang kinerja pasar, kinerja produk, kinerja pelayanan, kinerja proses, *research and development*, sumber daya manusia, dan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan, serta bidang prestasi lain yang dapat pertanggung jawabkan.

2.1.1.8 Ciri-Ciri Budaya Organisasi yang Sehat

Menurut Adam Ibrahim (2015: 134), budaya organisasi memiliki kaitan erat dalam pembentukan sumber daya manusia di sebuah perusahaan. Pembentukan budaya organisasi dalam sebuah perusahaan dikatakan berhasil jika memperoleh dukungan dari segenap jajaran manajemen sekaligus karyawan yang tergabung dalam perusahaan tersebut. Budaya organisasi merupakan proses jangka panjang, yang membutuhkan ketelatenan dari para pelaku di dalamnya. Budaya organisasi yang sehat secara umum memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Organisasi memiliki identitas yang jelas

Identitas organisasi atau perusahaan, artinya memiliki lokasi yang jelas, perijinan, dan nama perusahaan.

2. Status karyawan di dalam perusahaan jelas

Status karyawan ini ditunjukkan dengan adanya bukti konkret, seperti tanda pengenal, kartu anggota, baju seragam karyawan, dan sebagainya.

3. Memiliki visi dan misi yang jelas

Pada dasarnya, visi dan misi bukanlah budaya perusahaan. Namun, secara tidak langsung budaya sebuah perusahaan mempengaruhi pembentukan visi dan misi. Visi dan misi adalah tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Secara tidak langsung, perusahaan memiliki arah kerja yang jelas dengan adanya visi dan misi

4. Manajemen bersikap terbuka

Manajemen mengajarkan hal-hal yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas karyawan. Tujuannya adalah agar seluruh karyawan memiliki pemahaman perusahaan dalam kondisi seperti apa, bagaimana nasib karyawan nanti, dan kontribusi apa yang mereka berikan. Jika tujuan tersebut dapat tercapai, otomatis akan terjadi perubahan perilaku yang secara konsisten menetap pada setiap karyawan.

5. Memiliki aktivitas organisasi yang terarah

Aktivitas organisasi adalah kinerja yang ada di dalam organisasi itu sendiri. Selain pengaruh dari visi dan misi, tentu perilaku organisasi yang terbentuk juga harus jelas. Artinya, segala keputusan yang diambil pasti akan melalui beberapa tahapan. Tidak seketika itu juga sebuah perubahan keputusan langsung disampaikan kepada anggota organisasi atau karyawan. Organisasi yang sehat akan selalu membiasakan karyawan menjalankan tahapan perencanaan (*planning*), tindakan (*action*), dan evaluasi (*evaluation*).

6. Memperhatikan kebutuhan karyawan

Karyawan adalah aset yang harus dijaga. Organisasi yang sehat tidak hanya akan menuntut karyawan atau anggota yang tergabung di dalamnya, melainkan juga berusaha mencari cara mempertahankan karyawan. Caranya adalah memfasilitasi *training*, *workshop*, menghargai inovasi yang telah dilakukan karyawan, dan sebagainya.

2.1.1.9 Langkah-Langkah Menciptakan Budaya Organisasi

Ada 5 (lima) langkah untuk menciptakan budaya organisasi yang sehat (Adam Ibrahim, 2015: 61), yaitu sebagai berikut :

1. Konsistensi

Para pendiri perusahaan yang telah menetapkan poin-poin budaya perusahaan yang telah diyakini, maka harus konsisten dalam memberikan contoh dan berperilaku. Selain dengan memberikan contoh bisa memasukkan dalam aturan perusahaan dan kebijakan perusahaan lainnya.

2. Sosialisasi

Melakukan sosialisasi kepada seluruh anggota organisasi atau karyawan. Mulai dari karyawan tersebut bergabung harus dilakukan training atau pengenalan budaya organisasi. Hal ini dilakukan agar setiap orang yang tergabung dapat beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan baik.

3. Seleksi

Melakukan proses seleksi kepada orang-orang yang akan bergabung dengan organisasi. Mencari bibit unggul yang memiliki karakter yang sesuai dengan budaya yang diyakini. Dengan demikian, budaya

organisasi yang sehat akan memberikan dampak positif yaitu meningkatkan komitmen karyawan.

4. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dapat dipastikan harus selalu ada dalam pembentukan budaya. Namun sebelum budaya organisasi terbentuk, manajemen yang ada di dalam perusahaan harus satu suara. Hal ini agar kedepannya tidak ada permasalahan terkait dengan budaya organisasi yang diyakini.

5. Evaluasi

Melakukan evaluasi secara rutin terkait dengan budaya organisasi yang sudah berjalan serta perbaikan guna menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi ekonomi setempat dan kebutuhan dari perusahaan itu sendiri.

2.1.1.10 Pengertian Budaya IKHLAS di BJB Syariah

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena

Pengertian Budaya Organisasi IKHLAS di BJB Syariah :

IKHLAS itu merupakan tagline ataupun singkatan yang mempunyai arti tersendiri untuk semua insan karyawan BJB Syariah, berikut penjabarannya:

1. Integritas

Semua pegawai BJB Syariah di harapkan bisa berpikir berkata dan bertindak terpuji dalam bekerja bersikap jujur disiplin dan konsisten dalam bekerja tanpa mengenal lelah.

2. Kompeten

Semua pegawai BJB Syariah diharapkan bisa berkomitmen dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya masing-masing, kerja cerdas tuntas dan tulus dalam melaksanakan tugas sehari-hari, belajar dan bertumbuh ataupun sikap untuk mau terus memupuk kemampuan agar lebih baik lagi.

3. Harmoni

Semua pegawai BJB Syariah di harapkan bisa bersinergi antar bagian tidak mengenal jarak yang dapat menimbulkan perpecahan di dalam perusahaan BJB Syariah.

4. Layanan

Semua pegawai BJB Syariah di harapkan bisa ramah dan empati terhadap semua yang datang, baik itu nasabah yang langsung datang ke kantor atau nasabah yang di datangi oleh para karyawan BJB Syariah.

5. Solusi

Semua pegawai BJB Syariah di harapkan bisa bekerja pada hasil terbaik, berorientasi pada nilai tumbuh yang artinya memberikan kinerja yang paling baik dan punya keinginan untuk tumbuh dan berkembang terus untuk kemajuan perusahaan, juga memberikan solusi untuk setiap permasalahan keuangan para nasabah BJB Syariah itu sendiri.

Di dalam Al-Qur'an pun sudah banyak di jelaskan tentang ikhlas, baik itu riwayat ataupun ayat dalam Al Qur'an, di antaranya:

1. Riwayat Ikhlas dalam Setiap Amalan

امْرِي لِكُلِّ وَبِالنَّبِيِّ الْأَعْمَالِ إِنَّمَا قَالَ وَسَلَّم عَلَيْهِ اللَّهُ صَلَّى اللَّهُ رَسُولَ أَنْ عُمَرَ عَنْ
 أَنْتَ كَ وَمَنْ وَرَسُولِهِ اللَّهُ إِلَى رَثُهُ فَهَجَّ وَرَسُولِهِ اللَّهُ إِلَى هِجْرَتُهُ كَانَتْ فَمَنْ نَوَى مَا
 إِلَيْهِ هَاجَرَ مَا إِلَى فَهَجْرَتُهُ يَتَرَوَّجُهَا امْرَأَةً أَوْ يُصِيبُهَا لِدُنْيَا هِجْرَتُهُ

Dari Umar radhiyallahu ‘anhu, bahwa Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa
 sallam bersabda, “Amal itu tergantung niatnya, dan seseorang hanya
 mendapatkan sesuai niatnya. Barang siapa yang hijrahnya kepada Allah
 dan Rasul-Nya, maka hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya, dan barang
 siapa yang hijrahnya karena dunia atau karena wanita yang hendak
 dinikahinya, maka hijrahnya itu sesuai ke mana ia hijrah.” (HR. Bukhari,
 Muslim, dan empat imam Ahli Hadits)

2. QS.Al-Baqarah: 245

وَيَبْسُطُ يُفِيضُ وَاللَّهُ كَثِيرَةٌ أَضْعَافًا لَهُ فَيُضَاعِفُهُ حَسَنًا قَرْضًا اللَّهُ يُقْرِضُ الَّذِي دَا مَنْ
 تُرْجَعُونَ وَإِلَيْهِ

“Siapakah yang mau memberi pinjaman kepada Allah, pinjaman yang
 baik (menafkahkan hartanya di jalan Allah), maka Allah akan melipat
 gandakan pembayaran kepadanya dengan lipat ganda yang banyak. Dan
 Allah menyempitkan dan melapangkan (rezeki) dan kepada-Nya-lah
 kamu dikembalikan.”

3. QS.Al-An’am: 160

لَا وَهُمْ مِثْلَهَا إِلَّا يُجْزَى فَلَا بِالسَّيِّئَةِ جَاءَ وَمَنْ أَمْثَلَهَا عَشْرُ فَلَهُ بِالْحَسَنَةِ جَاءَ مَنْ
 يُظْلَمُونَ

“Barangsiapa berbuat kebaikan mendapat balasan sepuluh kali lipat amalnya. Dan barangsiapa berbuat kejahatan dibalas seimbang dengan kejahatannya. Mereka sedikit pun tidak dirugikan (dizalimi).”

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komitmen 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 organisasi 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, dengan demikian, ukuran komitmen seorang pimpinan adalah terkait dengan pendelegasian wewenang (*empowerment*). Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri.

Kreitner dan Kinicki (2015: 165) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih

keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2016: 308), komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi dan bersedia untuk mengajukan upaya atas namanya. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan meregangkan diri mereka untuk membantu organisasi melalui masa-masa sulit.

Karyawan dengan komitmen organisasi rendah cenderung meninggalkan pada kesempatan pertama untuk pekerjaan yang lebih baik. Mereka memiliki niat kuat untuk pergi, jadi seperti karyawan dengan keterlibatan kerja yang rendah, mereka sulit untuk memotivasi. Menurut Hellriegel dan Slocum (2016: 91), komitmen organisasi adalah kekuatan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Karyawan yang tinggal dengan organisasi mereka untuk jangka waktu yang panjang cenderung lebih berkomitmen untuk organisasi daripada mereka yang bekerja untuk jangka waktu yang lebih singkat.

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya keberhasilan sebuah organisasi tidak lepas dari eksistensi pimpinan. Pimpinan merupakan seorang yang mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang telah dibuat atau menjadi sebuah keputusan dalam organisasi. Ia mempunyai kekuasaan yang luas untuk menentukan segala kebijakan yang harus dijalankan dalam rangka pencapaian tujuan. Pemimpin mempunyai wewenang penuh untuk mengarahkan

kegiatan para anggotanya, namun anggota tidak mempunyai *power* untuk mengarahkan kepemimpinan secara langsung.

Anggota organisasi memberikan kontribusi dalam menentukan kedudukan kepemimpinan, membuat proses kepemimpinan berjalan sesuai dengan misi dan mereka juga mempunyai kontribusi terhadap pembentukan kualitas kepemimpinan. Perilaku pemimpin yang efektif antara lain tergantung pada tindakan para pengikutnya, apakah menerima baik atau menolak pimpinannya tanpa mempedulikan apa yang menjadi kebijakannya. Ada hubungan yang signifikan antara pola perilaku kepemimpinan dengan kinerja kelompok atau anggota organisasi. Sehingga pimpinan harus memahami strategi peningkatan kinerja dan implementasi kinerja yang mampu menegakan disiplin pada hal-hal yang sudah menjadi komitmen bersama.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak begitu saja, tetapi melalui proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut Steers dalam (2015: 82) ada 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan;
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi tersebut;

3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Menurut Edy Sutrisno (2015: 77), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah :

1. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja;
2. Kemauan kerja, faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja;
3. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidak puasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya;
4. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil;
5. Pengawasan, sekaligus atasannya, supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*;
6. Faktor Instrinsik dan pekerjaan, atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan;

7. Kondisi kerja, termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja;
9. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja;
10. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Dari beberapa pendapat di atas dapat di simpulkan bahwa dalam mencapai komitmen organisasi ada faktor yang mempengaruhinya. Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dapat dikenali dengan ciri-ciri antara lain kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2.1.2.3 Cara Membangun Komitmen Organisasi

Menurut Gary Dessler (2017: 159) menyatakan bahwa, terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk membangun atau menumbuhkan komitmen organisasi seseorang, yaitu sebagai berikut :

1. *Make it charismatic.* Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang kharismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak;
2. *Build the tradition.* Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures.* Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh;
4. *Provide extensive two way communications.* Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan;
5. *Create a sense of community.* Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama dan berbagi;
6. *Build value homogeneity.* Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, ketrampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.;
7. *Share and share alike.* sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup dan penampilan fisik;
8. *Emphasize barnraising, cross utilization, and teamwork.* Organisasi sebagai suatu community harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat

dan memberikan kesempatan yang sama pada organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi organisasi sehingga orang yang bekerja di tempat basah perlu juga ditempatkan di tempat yang kering. Semua organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi;

9. *Get together.* Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga dan seni, yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya;
10. *Support employee development.* Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.
11. *Commit to actualizing.* Setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuatu dengan kapasitas masing-masing;
12. *Provide first year job challenge.* Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi, harapannya, dan kebutuhannya. Beri bantuan yang konkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya;
13. *Enrich and empower.* Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan;

14. *Promote from within.* Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar;
15. *Provide developmental activities.* Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya;
16. *The question of employee security.* Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya;
17. *Commit to people first values.* Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi positif terhadap organisasi;
18. *Put in writing.* Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar lisan;
19. *Hire Right-Kind Managers.* Bila pimpinan ingin menawarkan nilai-nilai, kebiasaan, aturan-aturan dan disiplin pada bawahannya, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari;
20. *Walk the talk.* Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2017: 169) ada 3 (tiga) dimensi organisasi yaitu :

1. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif (*affective commitment*), merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

- a. Keinginan berkarir di organisasi;
- b. Rasa percaya terhadap organisasi;
- c. Pengabdian kepada organisasi.

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

- a. Kecintaan pegawai kepada organisasi;
- b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya;
- c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi;
- d. Keterikatan pegawai kepada pekerjaan;
- e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika.

- a. Kesetiaan terhadap organisasi;
- b. Kebahagiaan dalam bekerja;
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi.

2.1.2.5 Manfaat Komitmen Organisasi

Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi menurut Fen Luthas (2015: 122), yaitu :

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi;

2. Mengurangi atau meringankan *supervise* pegawai

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan *supervise* terhadapnya. *Supervise* yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya;

3. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektifitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

Menurut Mangkunegara (2016: 176) ada 3 (tiga) pilar dalam menciptakan Komitmen organisasi, yaitu :

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai :
 - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi;
 - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi;
 - c. Merasa nyaman dengan organisasi;
 - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh

manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara :
 - a. Mengenal faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*);
 - b. Kualitas kepemimpinan;
 - c. Kemampuan dari manajer dan *supervisor* untuk mengenali bahwa komitmen pegawai bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.
3. Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan pegawai dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya di dengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

2.1.2.6 Bentuk Komitmen Organisasi

Dalam komitmen organisasi tentunya ada beberapa hal ataupun bentuk yang berkaitan dengan ini. Bentuk komitmen organisasi menurut Irfan Fahmi (2015: 171) terdapat 3 (tiga) bentuk komitmen organisasi, diantaranya:

1. *Affective Commitment* (Komitmen Efektif)

Bentuk komitmen yang satu ini lebih mengarah pada hubungan emosional antara anggota terhadap organisasi. Orang yang selalu ingin terus bekerja diorganisasi tertentu karena mereka searah dengan tujuan dan nilai-nilai dalam organisasi tersebut. Orang yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi mempunyai keinginan untuk selalu tetap tinggal di organisasi karena mereka mendukung tujuan organisasi dan selalu siap membantu mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

2. *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

Bentuk komitmen ini lebih mengarah pada keinginan seorang karyawan yang memiliki harapan untuk tetap tinggal pada organisasi karena ada perhitungan atau analisis mengenai untung dan rugi yang mana nilai ekonomi yang dirasa bertahan dalam organisasi daripada meninggalkan organisasi yang ia berada di dalamnya sekarang ini. Karena semakin lama karyawan tinggal di dalam organisasi, maka akan semakin takut kehilangan yang apa sudah mereka investasikan dalam organisasinya selama ini.

3. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Komitmen yang satu ini lebih mengarah pada perasaan karyawan yang mana mereka haruskan untuk tetap tinggal dalam organisasi tertentu karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang mempunyai tingkat komitmen normatif tinggi akan selalu memperhatikan apa yang dinyatakan orang lain tentang mereka jika meninggalkan organisasi tersebut, mereka tidak ingin mengecewakan pimpinan dan khawatir jika rekan kerja mereka memiliki pikiran buruk terhadap pengunduran diri orang tersebut.

2.1.2.7 Aspek-aspek dalam Komitmen Organisasi

Ada beberapa aspek yang memang sangat berpengaruh di dalam komitmen organisasi, dalam aspek tersebut ada yang bersifat aksi dan pemikiran. Menurut Irfan Fahmi (2015: 154) komitmen organisasi memiliki 3 (tiga) aspek penting yaitu:

1. Identifikasi

Identifikasi terbentuk dalam kepercayaan anggota terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan anggota dengan organisasi. Hal ini akan menghasilkan suasana yang saling mendukung diantara para anggota dengan organisasi, suasana tersebut juga akan membawa anggota dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena anggota juga menerima tujuan

organisasi yang dipercayai telah disusun demi terpenuhinya kebutuhan pribadi.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama dengan anggota yang lain. Salah satu cara yang dapat memancing keterlibatan anggota adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pengambilan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Menurut Irfan Fahmi (2015: 125) mengatakan bahwa partisipasi akan meningkat apabila mereka menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh anggota dalam organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga anggota memperoleh kepuasan, maka anggotapun akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbangkan usaha dan kontribusi bagi kepentingan

organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasi, kepentingan anggota akan lebih terpuaskan.

3. Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungan dengan organisasi, bila perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan anggota untuk mempertahankan diri dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen anggota terhadap organisasi dimana mereka berorganisasi. Hal ini dapat diupayakan apabila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan didalam organisasi tempat ia bergabung.

2.1.3 Kinerja Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah hasil dari kegiatan manajemen. Parameter yang sering digunakan untuk menilai kinerja suatu organisasi yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan di mana informasi keuangan diambil dari laporan keuangan atau laporan keuangan lainnya.

Menurut Pasolong (2016: 175) memaparkan bahwa konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari 2 (dua) segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat.

Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Kemudian dalam Mahsun (2015: 85) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planing* suatu organisasi.

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Sedangkan menurut Prawirosentono dalam Sinambela (2017: 5), kinerja adalah 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 yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pencapaian kerja yang didukung dengan sumber daya suatu individu atau kelompok dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan

2.1.3.2 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Kinerja Organisasi

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2016: 71). Dalam pelaksanaannya ada beberapa faktor yang sangat mempengaruhi dari kinerja organisasi itu sendiri.

Menurut Luthans (2016: 165) ada beberapa faktor yang mempengaruhi organisasi di antaranya :

1. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting maka kegiatan tersebut efisien.

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas (wewenang) adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3. Disiplin

Disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia

bekerja. Dalam melakukan pekerjaan bekerja dengan norma - norma yang sudah di sepakati sebelumnya dan menggunakan waktu sebaik mungkin untuk memberikan kontribusi yang terbaik untuk organisasi.

4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi . Bisa jadi inisiatif ini menjadi jalan keluar yang tidak terduga sebelumnya dalam hal merencanakan strategi organisasi untuk meraih *provit*.

Jadi bisa di tarik kesimpulan bahwa 4 (empat) faktor di atas benar-benar saling berhubungan dalam hal kinerja organisasi dan semua faktor harus saling mendukung agar memberikan akselerasi pencapaian target perusahaan.

2.1.3.3 Tujuan Kinerja Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (2015: 97) mengatakan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasi secara sadar, dengan adanya batasan yang relatif dapat diidentifikasi dan bekerja atas kesadaran yang relatif terus menerus dalam mencapai tujuan bersama atau kelompok.

Dalam pembentukan organisasi pasti ada sebuah tujuan yang ingin dikejar bersama sama dengan orang orang yang tergabung dengan organisasi. Setelah adanya tujuan, organisasi akan di bentuk sebuah tugas atau program kerja untuk mencapai target organisasi tersebut.

Menurut Stephen P. Robbins (2015: 121) Secara umum ada 2 (dua) tujuan organisasi yaitu :

1. Tujuan organisasi adalah untuk merealisasikan keinginan atau harapan dan cita cita bersama para anggota organisasi atau kelompok. Contohnya adalah ada sebuah organisasi kesosialan yang di bentuk dengan tujuan supaya bisa menjalin silaturahmi dan berbagi satu sama lain.
2. Tujuan kedua adalah hasil akhir yang di inginkan di masa yang akan datang. Misalkan saja ada sebuah organisasi bisnis yang memiliki tujuan akhir seperti menjadi organisasi yang besar dan terkenal sehingga banyak yang berminat untuk bergabung.

2.1.3.4 Indikator Kinerja Organisasi

Penggunaan pengukuran kinerja hanya dari perspektif keuangan sangat jarang dipergunakan. Beberapa tahun terakhir, sistem pengukuran kinerja tradisional tersebut dikombinasikan dengan kinerja non keuangan untuk menunjukkan kinerja perusahaan secara keseluruhan yang diistilahkan *Balanced Score Card*. Kaplan & Norton (2016:31) mengembangkan tolok ukur keberhasilan kinerja organisasi yang lebih komprehensif (Fahmi, 2016: 209). *Balanced Score Card* (BSC) menekankan 4 (empat) pendekatan yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut

Anthony dan Govindarajan (2016: 95), BSC merupakan pengukuran kinerja organisasi untuk meningkatkan komunikasi, penetapan tujuan organisasi, dan memberikan umpan balik pada strategi yang ditetapkan perusahaan. Kinerja

keuangan jika didukung oleh aspek-aspek non keuangan akan lebih representatif menunjukkan kinerja perusahaan (Halim , 2015: 11). Tujuan akhir akan terwujud tentunya tidak hanya didukung oleh faktor keuangan saja, faktor non keuangan seperti proses juga berperan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kedua indikator tersebut dapat menggambarkan perspektif yang lebih luas dalam mengukur kinerja.

Dewasa ini organisasi fokus pada pengelolaan aset tidak berwujud (misalnya, hubungan pelanggan, produk dan layanan yang inovatif, berkualitas tinggi dan responsif proses operasi) yang bersifat non-keuangan, dari pada mengelola aset berwujud (seperti *fixed aset* dan persediaan). Menurut Slavkovic dan Babic (2017: 21), kinerja organisasi terdiri dari indikator sebagai berikut :

1. Penurunan biaya, merupakan kemampuan perusahaan untuk menurunkan biaya dari pendapatan yang diperoleh pada operasional konstan;
2. Produktivitas karyawan, merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dari sarana prasarana pendukung yang disediakan perusahaan;
3. Peningkatan profitabilitas, adalah laba yang diperoleh perusahaan dengan mengurangi pendapatan dan biaya yang terjadi;
4. Kualitas produk dan jasa, adalah mutu serta kualitas berbagai jenis produk (barang/jasa) yang ditawarkan kepada konsumen;
5. Kepuasan pelanggan, merupakan kepuasan yang dirasakan konsumen atas produk yang dihasilkan;
6. Pemecahan masalah (*problem solving*) dengan cepat, merupakan kemampuan perusahaan untuk memecahkan masalah dengan cepat;

7. Responsif terhadap perubahan teknologi, adalah tindakan perusahaan merespon dengan cepat perubahan teknologi yang sesuai dengan dunia bisnis;
8. Reputasi organisasi merupakan kemampuan perusahaan untuk selalu menjaga nama baik di mata konsumen dan masyarakat.

Pengukuran kinerja pada lembaga *microfinance* merupakan integrasi antara kinerja keuangan dan non keuangan. Sejalan dengan penelitian Arsyad (2016: 112) yang menggunakan perspektif keuangan dan non keuangan untuk mengukur kinerja lembaga perkreditan desa (*village credit institutions*) yang beroperasi di Bali. Kinerja organisasi berhubungan dengan tingkat pendapatan, biaya, produktivitas, kualitas produk dan jasa, kepuasan konsumen, serta pemanfaatan teknologi.

Bi dan Pandey (2017: 17) yang melakukan penelitian terkait kinerja keuangan pada *mikrofinance* di India, memberikan saran bagi peneliti selanjutnya agar mempertimbangkan faktor sosial untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja *microfinance*. Hal ini sejalan dengan pendapat Hermes (2017: 98) bahwa sangat penting untuk menjaga keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan serta diperhatikannya perspektif sosial agar *sustainability* lembaga bisa tetap terjaga. Menurut Kipesha (2018: 37) pada penelitiannya yang mengevaluasi kinerja *mikrofinance*.

2.1.3.5 Pengukuran Kinerja Organisasi

Penilaian kinerja organisasi harus dilakukan dengan prinsip-prinsip yang baik dan benar. Menurut Mahsun, (2016: 26) terdapat 4 (empat) elemen pengukuran kinerja organisasi yaitu:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi;
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja;
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi;
4. Evaluasi kinerja (umpan balik, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).

Lebih lanjut menurut Mahsun (2015: 26), pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja bukan tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan memberi tahu kita apa yang telah terjadi bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan.

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun karena sifat dan karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan. Menurut Mahmudi (2015: 14), tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik yaitu:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi;

2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai;
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya;
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian *reward and punishment*;
5. Memotivasi pegawai;
6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu cara untuk mengetahui atau menilai sejauh mana tujuan, sasaran dan program dari suatu organisasi bisa tercapai. Pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan untuk perbaikan kinerja dimasa mendatang.

Menurut Mahmudi (2015: 91), informasi mengenai kinerja sangat penting dalam rangka menciptakan *good governance*. Manajemen yang baik dan akuntabel membutuhkan indikator kinerja untuk mengukur sukses atau tidaknya organisasi. Informasi kinerja tersebut diorientasikan sebagai pedoman bukan sebagai alat pengendalian. Pemanfaatan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu organisasi, aktivitas atau program telah memenuhi prinsip ekonomi, efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan.

Lebih lanjut Mahmudi (2015: 153) mengatakan bahwa indikator kinerja merupakan sarana atau alat (*means*) untuk mengukur hasil suatu aktivitas, kegiatan, atau proses dan bukan hasil atau tujuan itu sendiri (*ends*). Peran indikator kinerja bagi organisasi sektor publik adalah memberikan tanda atau

rambu-rambu bagi manajer atau pihak luar untuk menilai kinerja organisasi. Indikator kinerja akan bermanfaat apabila digunakan untuk mengukur sesuatu. Dengan demikian peran utama indikator kinerja adalah sebagai alat untuk mengukur kinerja. Indikator kinerja juga berperan sebagai pembanding terbaik. Hal ini berarti bahwa untuk meniru organisasi terbaik, maka perlu digunakan standar kinerja organisasi terbaik tersebut. Standar kinerja terbaik memuat indikator-indikator kinerja dengan nilai tertentu.

Indikator kinerja dapat dimanfaatkan baik oleh pihak internal organisasi maupun pihak luar. Bagi pihak internal, indikator kinerja digunakan untuk melaporkan hasil kerja. Hal itu terkait dengan tujuan pemenuhan akuntabilitas manajerial. Indikator kinerja bagi manajemen dapat digunakan sebagai sarana melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Bagi pihak internal indikator kinerja digunakan untuk melakukan evaluasi dan pemantauan kinerja. Secara umum, indikator kinerja memiliki peran antara lain:

1. Membantu memperbaiki praktik manajemen;
2. Meningkatkan akuntabilitas manajemen dengan memberikan tanggung jawab secara eksplisit dan pemberian bukti atas suatu keberhasilan atau kegagalan;
3. Memberikan dasar untuk melakukan perencanaan kebijakan dan pengendalian;
4. Memberikan informasi yang esensial kepada manajemen sehingga memungkinkan bagi manajemen untuk melakukan pengendalian kinerja disemua level organisasi;

5. Memberikan dasar untuk pemberian kompensasi kepada staf.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2016: 11-12), sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan. Untuk itulah maka eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi.

Menurut Mardiasmo (2015: 61), anggaran dapat didefinisikan sebagai pernyataan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran *financial*. Selain itu, input lain yang dibutuhkan yakni sarana dan prasarana. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002), sarana adalah segala sesuatu yang dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan. Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses.

Mengingat karakteristik organisasi sektor publik yang unik, organisasi ini memerlukan ukuran penilaian kinerja yang lebih luas, tidak dilakukan hanya dengan tingkat laba, efisiensi, atau hanya pada ukuran finansial saja. Menurut Mahsun (2007: 31-32), pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi 6 (enam) aspek yaitu :

1. Kelompok masukan (*input*), adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.

Kelompok masukan (*input*) terdiri dari sumber daya manusia, anggaran, sarana/prasarana, peraturan dan sebagainya;

2. Kelompok proses, adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan maupun ukuran tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut;
3. Kelompok luaran (*output*), adalah suatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud (*tangible*), maupun tidak berwujud (*intangibile*);
4. Kelompok hasil (*outcome*), adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung;
5. Kelompok manfaat (*benefit*), adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan;
6. Kelompok dampak (*impact*), adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Sedangkan menurut Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan dalam (Sinambela, 2017: 192), terdapat setidaknya 6 (enam) cakupan pengukuran kinerja sektor publik yaitu :

1. Kebijakan, untuk membantu pembuatan maupun pengimplementasian kebijakan tersebut;
2. Perencanaan dan penganggaran, untuk membantu perencanaan dan penganggaran atas jasa yang diberikan dan untuk memonitor perubahan terhadap rencana;

3. Kualitas, untuk memajukan standarisasi atas jasa yang diberikan maupun keefektifan organisasi;
4. Kehematan, untuk meninjau ulang pendistribusian dan keefektifan penggunaan sumber daya;
5. Keadilan, untuk meyakini adanya distribusi yang adil dan dilayani semua masyarakat
6. Pertanggungjawaban, untuk meningkatkan pengendalian dan mempengaruhi pembuatan keputusan;

Menurut Mahmudi (2015: 154), indikator kinerja yang baik memiliki sifat memotivasi dan mengarahkan untuk mencapai hasil terbaik. Dalam hal ini fungsi indikator kinerja adalah sebagai alat untuk perbaikan bukan pengendalian. Indikator kinerja bukan seperti mikroskop yang digunakan untuk mencari dan mengamati elemen-elemen tersembunyi yang tidak tampak dalam suatu kehidupan organisasi, tetapi indikator kinerja tersebut merupakan cermin bagi organisasi untuk merefleksikan berbagai aspek aktivitas organisasi. Pihak luar akan melihat organisasi dari cermin tersebut. Sementara pihak internal organisasi harus memastikan bahwa indikator kinerja yang dibuat tidak menimbulkan gambaran kinerja yang terdistorsi dan bias sehingga tidak sesuai dengan keadaan yang semestinya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja merupakan sarana untuk mengukur hasil dari suatu kegiatan organisasi dalam upaya meningkatkan akuntabilitas serta untuk mengevaluasi dan memantau kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan

untuk mengukur, yaitu indikator yang dikemukakan oleh Mahsun (2015: 31-32). Adapun indikator tersebut yaitu, kelompok masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak.

2.1.3.6 Peningkatan Kinerja Organisasi

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Sebagai produk dari kegiatan organisasi dan manajemen, kinerja organisasi selain dipengaruhi oleh faktor-faktor input juga sangat dipengaruhi oleh proses-proses administrasi dan manajemen yang berlangsung. Sebagai apapun *input* yang tersedia tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara memuaskan, apabila dalam proses administrasi dan manajemennya tidak bisa berjalan dengan baik. Antara input dan proses mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu output kinerja yang sesuai harapan atau tidak.

Seperti sudah kita ketahui bersama bahwa proses manajemen yang berlangsung tersebut, merupakan pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen yaitu

planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC) atau lebih detailnya lagi adalah *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, regulating, dan budgetting* (POSDCoRB).

Mengingat bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor *input* dan proses-proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja organisasi juga terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor *input* dan kualitas proses manajemen dalam organisasi tersebut. Menurut Irfan Fahmi (2015: 75) ada beberapa komponen yang berengaruh.

1. Analisis terhadap kondisi *input* dan proses-proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi. Selain kondisi internal tersebut kondisi-kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Penilaian terhadap faktor-faktor kondisi eksternal tersebut dapat dilakukan dalam analisis: kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik, dan pendidikan;
2. Peranan yang dimainkan oleh pihak-pihak yang dapat diajak bekerja sama (*collaborators*) dan pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain;
3. Dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber *resources* seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya.

Berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja organisasi, maka pilihan mana yang akan dioptimalkan penanganannya, apakah pada sisi internal

organisasi atau pada sisi eksternal organisasi, itu tergantung pada permasalahan yang dihadapi organisasi.

2.1.3.7 Konsep Kinerja Organisasi

Konsep kinerja (*Performance*) sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Irfan Fahmi, 2015: 37). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Mengingat bahwa misi suatu organisasi itu adalah untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya, maka informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Informasi tentang kinerja organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif. Menurut Irfan Fahmi (2015: 42) ada beberapa indikator yang mempengaruhi. :

1. Alternatif alokasi sumber daya yang berbeda;
2. Alternatif desain-desain organisasi yang berbeda;
3. Pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda.

Sekarang permasalahannya adalah kriteria apa yang digunakan untuk menilai organisasi. Sebagai sebuah pedoman, dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. Misalnya, untuk sebuah organisasi privat/swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dan barang yang dihasilkan, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Indikator yang masih bertalian dengan sebelumnya adalah seberapa besar *efficiency* pemanfaatan *input* untuk meraih keuntungan itu dan seberapa besar *effectivity process* yang dilakukan untuk meraih keuntungan tersebut.

Bila dikaji dari tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik, kelihatannya sederhana sekali ukuran kinerja organisasi publik, namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik. Kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholders* yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta.

2.1.4 Pengembangan Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Organisasi

Lebih dikenal dengan *Organization Development* (OD). Pengertian pokok OD adalah perubahan yang terencana (*planned change*). Perubahan dalam

bentuk pembaruan organisasi dan modernisasi, terus menerus terjadi dan mempunyai pengaruh yang sangat dominan dalam masyarakat kini.

Menurut Handoko (2015: 73) mengatakan, pengembangan organisasi sebagai seluruh kegiatan yang disusun oleh para manajer, karyawan dan lain-lain yang diarahkan menuju pembuatan dan penjagaan kesehatan organisasi sebagai suatu sistem total.

Menurut Wendel French dan Cecil Bell (2015: 83) mengatakan bahwa, pengembangan organisasi adalah suatu usaha jangka panjang untuk memperbaiki poses-proses. Pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, terutama melalui manajemen budaya organisasi yang lebih efektif dan kolaboratif, dengan tekanan khusus pada budaya timtim kerja formal, dengan bantuan pengantar perubahan, katalisator, dan penggunaan teori dan teknologi ilmiah keperilakuan terapan, mencakup riset kegiatan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa, pengembangan organisasi adalah suatu usaha terencana dan berkelanjutan mencakup organisasi secara keseluruhan yang dikelola dari atas untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi terencana terhadap proses yang terjadi dalam organisasi dengan menggunakan pengetahuan. Organisasi beserta warganya, yang membentuk masyarakat modern, mau tidak mau harus beradaptasi terhadap arus perubahan ini. Perubahan perubahan yang terjadi pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam 4 (empat) katagori, yaitu perkembangan teknologi, perkembangan produk, ledakan ilmu pengetahuan dan jasa, yang mengakibatkan makin singkatnya daur hidup produk,

serta perubahan sosial yang mempengaruhi perilaku, gaya hidup, nilai-nilai dan harapan tiap orang.

Untuk dapat bertahan, organisasi harus mampu mengarahkan warganya agar dapat beradaptasi dengan baik dan bahkan agar mampu memanfaatkan dampak positif dari berbagai pembaruan tersebut dengan pengembangan diri dan pengembangan organisasi. Proses mengarahkan warga organisasi dalam mengembangkan diri menghadapi perubahan inilah yang dikenal luas sebagai proses *Organization Development* (OD).

2.1.4.2 Faktor - Faktor Penyebab Dilakukannya Pengembangan Organisasi

Sebuah perubahan dan pengembangan dapatlah terjadi pada apapun dan siapapun tidak terkecuali dengan organisasi. Tidak banyak individu atau organisasi menyukai adanya perubahan, namun perubahan tidak dapat dihindari namun harus di hadapi.

Di dalam pengembangan organisasi apalagi di dunia perbankan syariah di tuntut untuk berkembang cepat agar bisa setara perkembangannya dengan bank konvensional, banyak faktor yang memepengaruhi organisasi tersebut berkembang dan memberikan manfaat yang lebih untuk *stakeholder*, diantaranya faktor eksternal dan internal :

1. Faktor Eksternal

Adalah penyebab perubahan yang berasal dari luar, atau sering disebut lingkungan. Organisasi bersifat *responsive* terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya. Artinya,

perubahan yang besar itu terjadi karena lingkungan menuntut seperti itu. Beberapa penyebab perubahan organisasi yang termasuk faktor eksternal adalah pendatang baru, pemasok yang kuat, pembeli yang kuat dan lain-lain.

Menurut Chuck Williams (2015: 51), mengemukakan bahwa, lingkungan eksternal adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan. Menurut T. Hani Handoko (2015: 62), menyatakan bahwa, lingkungan eksternal terdiri dari unsur-unsur di luar perusahaan yang sebagian besar tak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer. Beberapa bagian faktor eksternal di antaranya adalah :

A. Pendatang baru

Menurut Kaswan (2015:124) menyatakan bahwa pendatang baru ke suatu industri membawa masuk kapasitas baru, keinginan untuk merenggut bagian pasar (*market share*), dan sering kali sumber daya yang cukup besar. Ada 7 (tujuh) sumber utama rintangan masuk yaitu:

- a. Skala ekonomi;
- b. Diferensiasi produk;
- c. Kebutuhan modal;
- d. Biaya beralih pemasok (*Switching cost*);
- e. Akses saluran distribusi;
- f. Biaya tak menguntungkan bebas dari skala;
- g. Kebijakan pemerintah.

B. Pemasok yang kuat

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat karenanya, dapat menekan kemampulabaan suatu industri. Kelompok pemasok kuat jika:

- a. Kelompok ini didominasi oleh sedikit perusahaan;
- b. Produk pemasok bersifat unik atau setidaknya terdiferensiasi;
- c. Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri;
- d. Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju ke industri pembelinya;
- e. Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.

C. Pembeli yang kuat

Pembeli atau pelanggan dapat juga menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan yang lebih banyak, dan mengadu domba sesama anggota industri. Semua ini dapat menurunkan laba industri. Kelompok pembeli kuat jika:

- a. Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah (*volume*) besar;
- b. Produk yang dibeli dari industri bersifat standar atau tidak terdiferensiasi;
- c. Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar;
- d. Pembeli menerima laba yang rendah. Ini akan mendorong pembeli untuk menekan biaya pembeliannya;

- e. Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli;
- f. Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli;
- g. Pembeli mempunyai kemampuan untuk melakukan integrasi balik .

D. Produk substitusi

Produk substitusi merupakan produk lain yang bisa menggantikan produk tertentu dalam memenuhi kebutuhan yang sama.

E. Persaingan di antara para anggota industri

Persaingan di kalangan anggota industri terjadi karena perusahaan berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan. Persaingan tajam seperti ini bersumber pada sejumlah faktor, diantaranya:

- a. Jumlah peserta persaingan banyak dan kurang lebih setara dalam hal ukuran dan kekuatan;
- b. Pertumbuhan industri lambat, menyulut persaingan memperebutkan bagian pasar yang melibatkan perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi;
- c. Produk atau jasa tidak terdiferensiasi atau melibatkan biaya pengalihan;
- d. Biaya tetap tinggi atau produk bersifat mudah rusak, mengakibatkan alasan untuk menurunkan harga;
- e. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar;
- f. Hambatan keluar tinggi;
- g. Para peserta persaingan bersaing dalam hal strategi.

2. Faktor Internal

Adalah segala keseluruhan faktor yang ada di dalam organisasi dimana faktor tersebut dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi, adalah penyebab perubahan yang berasal dari dalam organisasi yang bersangkutan, yang dapat berasal dari berbagai sumber. Masalah yang sering timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota organisasi pada umumnya menyangkut masalah komunikasi dan kepentingan masing-masing anggota.

Di dalam Faktor lingkungan internal ada beberapa aspek yang sangat mempengaruhi terhadap perkembangan organisasi itu sendiri. Ada beberapa aspek, diantaranya:

A. Aspek Keuangan

Aspek keuangan merupakan tahap evaluasi untuk menentukan apakah suatu bisnis yang dijalankan cukup menguntungkan untuk didirikan.

Secara spesifik kajian aspek keuangan bertujuan untuk:

- a. Menganalisis sumber dana untuk menjalankan usaha;
- b. Menganalisis besarnya kebutuhan biaya investasi yang diperlukan;
- c. Menganalisis besarnya kebutuhan modal kerja yang diperlukan;
- d. Memproyeksikan rugi laba perusahaan yang akan dijalankan;
- e. Memproyeksikan arus kas dari usaha yang akan dijalankan;
- f. Memproyeksikan neraca dari usaha yang akan dijalankan;
- g. Menganalisis sumber dana untuk menjalankan bisnis;
- h. Menganalisis tingkat pengembalian investasi yang ditanamkan dengan berdasarkan analisis kelayakan investasi.

B. Aspek SDM (Sumber Daya Manusia)

Analisis aspek sumber daya manusia menekankan pada ketersediaan dan kesiapan tenaga kerja baik jenis/mutu tenaga kerja maupun jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis. Secara spesifik analisis sumber daya manusia bertujuan untuk:

- a. Menganalisis jenis-jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis;
- b. Menganalisis waktu yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis;
- c. Menganalisis biaya yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis;
- d. Menganalisis persyaratan yang diperlukan untuk memangku pekerjaan pada suatu bisnis;
- e. Menganalisis metode pengadaan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis;
- f. Menganalisis kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis.

C. Aspek pemasaran

Aspek pemasaran termasuk ujung tombak bagi rencana pendirian perusahaan. Tanpa gambaran yang cukup cerah, sulit untuk diharapkan bahwa usaha yang direncanakan dapat berjalan lancar. Oleh karena itu, penelitian terhadap aspek ini perlu mendapat perhatian. Bauran pemasaran pada dasarnya terdiri atas 4 (empat) bidang strategi pemasaran, yaitu:

- a. Keputusan pemasaran yang akan mengubah ide dasar dari barang atau jasa secara keseluruhan;
- b. Keputusan promosi yang akan mengkomunikasikan informasi yang berguna pada pasar tujuan;
- c. Keputusan distribusi mengenai pengiriman produk kepada konsumen;
- d. Keputusan harga yang menyatakan nilai pertukaran uang dapat diterima pada barang atau jasa.

D. Aspek Operasional

Proses operasional merupakan proses yang ada dalam aktivitas operasional organisasi yang disajikan lebih detil mulai dari input, proses, dan output, yang mendefinisikan tujuan operasional kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan proses implementasi program etika bisnis perusahaan dan dilaksanakan secara sistematis dan terstruktur. Di samping itu, informasi operasi diperlukan untuk melakukan perbaikan-perbaikan secara terus menerus atas efisiensi dan efektivitas bertujuan untuk:

- a. Menganalisis kelayakan lokasi untuk menjalankan bisnis;
- b. Menganalisis besarnya skala produksi untuk mencapai tingkatan ekonomis;
- c. Menganalisis kriteria pemilihan mesin peralatan dan teknologi untuk menjalankan proses produksi;
- d. Menganalisis layout bangunan dan fasilitas lainnya;
- e. Menganalisis teknologi yang akan digunakan.

Proses kerja sama yang berlangsung dalam organisasi juga kadang-kadang merupakan penyebab dilakukannya perubahan. *Problem* yang timbul dapat menyangkut masalah system kerjasamanya dan dapat pula menyangkut perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Sistem kerja sama yang terlalu birokratis atau sebaliknya dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien. Sistem birokrasi (kaku) menyebabkan hubungan antar anggota menjadi impersonal yang mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan pada gilirannya produktivitas menurun, demikian sebaliknya. Perubahan yang harus dilakukan akan menyangkut struktur organisasi yang digunakan.

Beberapa bagian faktor internal menurut Lawrence dan William (2017: 121) diantaranya, sistem dan prosedur, perlengkapan dan fasilitas dan yang terakhir proses dan sasaran bila tidak cocok akan membuat organisasi melakukan perbaikan.

2.1.4.3 Tujuan Pengembangan Organisasi

Secara umum tujuan pengembangan organisasi adalah untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi dan kesehatan organisasi, dengan cara-cara seperti berikut :

1. Meningkatkan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan anggota organisasi lainnya;
2. Meningkatkan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih transparan;
3. Peningkatan keterbukaan dalam berkomunikasi;

4. Peningkatan semangat kerja para anggota organisasi dan juga kemampuan mengendalikan diri sendiri.

Meskipun pengembangan organisasi orientasinya bukan hanya kalangan manajer atau pegawai organisasi lainnya, tetapi kenyataannya lebih memberikan atensi pada tingkat personal individu.

Tyson dan Jackson (2016: 72) menyimpulkan pengembangan organisasi meliputi hal-hal berikut :

1. Membuat diagnosa tentang apa yang dibutuhkan untuk memperbaiki efektifitas organisasi dan menentukan tujuan-tujuannya;
2. Mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan;
3. Mengembangkan aktivitas untuk melaksanakan strategi;
4. Memastikan arus balik ke monitor dan mengevaluasi kemajuan.

Disamping itu ada beberapa hal yang menjadikan tujuan utama dalam pengembangan sebuah organisasi menurut Assauri (2015: 34) diantaranya :

1. Perbaikan yang Berkelanjutan

Perusahaan yang terlibat dalam pengembangan organisasi berkomitmen untuk terus memperbaiki bisnisnya. Proses *Organization Development* (OD) menciptakan suatu siklus perbaikan yang berkelanjutan dimana setiap strategi direncanakan, diimplementasikan, dievaluasi, diperbaiki dan dimonitor penerapannya. Pengembangan organisasi adalah pendekatan proaktif yang mencakup perubahan (internal dan eksternal) dan memanfaatkannya untuk pembaruan;

2. Meningkatkan Komunikasi Internal Perusahaan

Salah satu keuntungan utama OD adalah peningkatan komunikasi, *feedback*, dan interaksi dalam organisasi. Tujuan utama dari meningkatkan komunikasi adalah untuk menyelaraskan semua karyawan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan yang ada. Komunikasi yang jujur dan terbuka juga mengarah pada peningkatan pemahaman tentang perlunya perubahan dalam organisasi;

3. Pengembangan Karyawan

Pengembangan organisasi berfokus pada peningkatan komunikasi untuk memengaruhi karyawan agar menghasilkan perubahan yang diinginkan. Kebutuhan akan pengembangan karyawan berasal dari perubahan industri dan pasar yang konstan. Hal ini menyebabkan suatu organisasi secara berkala meningkatkan keterampilan karyawan untuk memenuhi persyaratan pasar yang berkembang. Ini dicapai melalui program pembelajaran, pelatihan, peningkatan keterampilan dan peningkatan proses kerja;

4. Peningkatan Produk dan Layanan

Manfaat utama pengembangan organisasi adalah inovasi, yang mengarah pada peningkatan produk dan layanan. Inovasi dapat dicapai melalui pengembangan karyawan, yang berfokus pada peningkatan hasil kerja yang memuaskan dan peningkatan motivasi dan semangat kerja. Dalam hal ini, keterlibatan karyawan merupakan faktor utama dalam peningkatan kreatifitas dan inovasi produk dan

layanan. Selain itu, OD juga dapat meningkatkan inovasi produk melalui analisis kompetitif, riset pasar (*market research*) dan melalui perkiraan ekspektasi dan preferensi konsumen;

5. Peningkatan Laba

Organizational development mempengaruhi *bottom line* perusahaan dalam berbagai cara. Melalui peningkatan inovasi dan produktivitas serta terjadi efisiensi, keuntungan perusahaan tentunya akan meningkat. Biaya-biaya juga akan berkurang dengan meminimalkan *turn over* dan mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan. Karena OD selaras dengan tujuan dan fokus pada pengembangan, mutu produk dan peningkatan kepuasan karyawan. Pergeseran budaya ke arah perbaikan yang berkelanjutan membuat perusahaan memiliki keunggulan tersendiri dalam persaingan industri dan pasar.

2.1.4.4 Strategi Pengembangan Organisasi

Teknik pengembangan organisasi pada hakekatnya adalah strategi intervensi yang dapat dipergunakan untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi atau di dalam melakukan perubahan-perubahan. Sampai sekarang cukup banyak teknik pengembangan organisasi yang telah dikembangkan oleh para pakar. Di antara teknik-teknik yang di paparkan oleh Cumming & Worley (2015: 21) tersebut adalah :

1. Latihan Kepekaan (*sensitivity training*)

Merupakan teknik pengembangan yang pertama diperkenalkan dan yang dahulu paling sering digunakan. Teknik ini sering disebut juga *T-group*.

Dalam kelompok kelompok T (singkatan *training*) yang masing masing terdiri atas 6–10 peserta, pemimpin kelompok (terlatih) membimbing peserta meningkatkan kepekaan (*sensitivity*) terhadap orang lain, serta ketrampilan dalam hubunga antar-pribadi;

2. Kisi Pengembangan Organisasi

Pendekatan *grip* pada pengembangan organisasi di dasarkan pada konsep *managerial grip* yang diperkenalkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton (2011: 34). Konsep ini mengevaluasi gaya kepemimpinan mereka yang kurang efektif menjadi gaya kepemimpinan yang ideal, yang berorientasi maksimum pada aspek manusia maupun aspek produksi;

3. Survai Umpan Balik

Tiap peserta diminta menjawab kuesioner yang dimaksud untuk mengukur persepsi serta sikap mereka (misalnya persepsi tentang kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan mereka). Hasil survey ini diumpun balik pada setiap peserta, termasuk pada para peserta dan manajer yang terlibat. Kegiatan ini kemudian dilanjutkan dengan kuliah atau loka karya yang mengevaluasi hasil keseluruhan dan mengusulkan perbaikan perbaikan konstruktif;

4. Konsultasi Proses

Dalam *process consultation*, konsultan pengembangan organisasi mengamati komunikasi, pola pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, metode kerjasama, dan pemecahan konflik dalam tiap unit organisasi. Konsultan kemudian memberikan umpan balik pada semua

pihak yang terlibat tentang proses yang telah diamatinya, serta menganjurkan tindakan koreksi;

5. **Pembentukan Tim**

Adalah pendekatan yang bertujuan memperdalam efektivitas serta kepuasan tiap individu dalam kelompok kerjanya atau tim. Teknik *team building* sangat membantu meningkatkan kerjasama dalam tim yang menangani proyek dan organisasinya bersifat matriks;

6. *Transcational Analysis (TA)*

TA berkonsentrasi pada gaya komunikasi antar individu. TA mengajarkan cara menyampaikan pesan yang jelas dan bertanggung jawab, serta cara menjawab yang wajar dan menyenangkan. TA dimaksudkan untuk mengurangi kebiasaan komunikasi yang buruk dan menyesatkan;

7. *Intergroup Activities*

Fokus dalam teknik *intergroup activities* adalah peningkatan hubungan baik antar kelompok. Ketergantungan antar kelompok, yang membentuk kesatuan organisasi, menimbulkan banyak masalah dalam koordinasi. *Intergroup activities* dirancang untuk meningkatkan kerjasama atau memecahkan konflik yang mungkin timbul akibat saling ketergantungan tersebut.

8. *Third-party Peacemaking*

Dalam menerapkan teknik ini, konsultan pengembangan organisasi berperan sebagai pihak ketiga yang memanfaatkan berbagai cara

menengahi sengketa, serta berbagai teknik negosiasi untuk memecahkan persoalan atau konflik antar individu dan kelompok.

2.1.4.5 Tahap Penerapan Pengembangan Organisasi

Setelah dipahami akan strategi yang dapat dipakai tersebut diatas maka ada beberapa tahap yang dapat dilakukan dalam penerapan pengembangan organisasi tersebut. Dalam menerapkan pengembangan organisasi, organisasi memerlukan konsultan yang ahli dalam bidang perilaku dan pengembangan organisasi. Konsultan tersebut bersifat sebagai agen pembaruan (*agent of change*), dan fungsi utamanya adalah membantu warga organisasi menghadapi perubahan, melalui teknik-teknik pengembangan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut. Proses penerapan pengembangan organisasi dilakukan dalam 4 (empat) tahap menurut Connor and Webster (2017: 112), yaitu :

1. Tahap Pengamatan Sistem Manajemen atau Tahap Pengumpulan Data.
Dalam tahap ini konsultan mengamati sistem dan prosedur yang berlaku di organisasi termasuk elemen elemen di dalamnya seperti struktur, manusianya, peralatan, bahan bahan yang digunakan dan bahkan situasi keuangannya. Data utama yang diperlukan adalah:
 - a. Fungsi utama tiap unit organisasi;
 - b. Peran masing masing unit dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi;
 - c. Proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan tindakan dalam masing masing unit;

d. Kekuatan dalam organisasi yang mempengaruhi perilaku antar-kelompok dan antar individu dalam organisasi.

2. Tahap Diagnosis dan Umpan Balik

Dalam tahap ini kualitas pengorganisasian serta kegiatan operasional masing masing elemen dalam organisasi dianalisis dan dievaluasi. Ada beberapa kriteria yang umum digunakan dalam mengevaluasi kualitas elemen elemen tersebut, di antaranya :

- a. Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan mengarahkan kegiatan dan tenaga dalam memecahkan masalah yang dihadapi;
- b. Tanggung jawab, kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan organisasi;
- c. Identitas, kejelasan misi dan peran masing masing unit;
- d. Komunikasi, kelancaran arus data dan informasi antar-unit dalam organisasi;
- e. Integrasi, hubungan baik dan efektif antar pribadi dan antar-kelompok, terutama dalam mengatasi konflik dan krisis;
- f. Pertumbuhan, iklim yang sehat dan positif, yang mengutamakan eksperimen dan pembaruan, serta yang selalu menganggap pengembangan sebagai sasaran utama.

3. Tahap Pembaruan dalam Organisasi

Dalam tahap ini dirancang pengembangan organisasi dan dirumuskan strategi memperkenalkan perubahan atau pembaruan. Strategi ini bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara mengoreksi kekurangan

serta kelemahan yang dijumpai dalam proses diagnostik dan umpan balik. Mengingat bahwa setiap perubahan yang diperkenalkan akan mempengaruhi seluruh sistem dalam organisasi, bahkan mungkin akan mengubah sistem distribusi wewenang dan struktur organisasi, rancangan strategi pembaruan harus didiskusikan secara matang dan mendapat dukungan penuh pimpinan puncak.

4. Tahap Implementasi Pembaruan

Tahap akhir dalam penerapan pengembangan organisasi adalah pelaksanaan rencana pembaruan yang telah digariskan dan disetujui. Dalam tahap ini konsultan bekerja secara penuh dengan staf manajemen dan para karyawan. Kegiatan implementasi perubahan meliputi :

- a. Perubahan struktur;
- b. Perubahan proses dan prosedur;
- c. Penjabaran kembali secara jelas tujuan dan sasaran organisasi;
- d. Penjelasan tentang peranan dan masing masing *unit* dan anggota dalam organisasi;

Setelah segala sesuatunya berjalan dalam masa yang telah di tentukan bersama maka selanjutnya adalah perlu diadakan evaluasi atau diagnosis organisasi, hal ini sangat diperlukan guna mengetahui akan segala kekurangan dalam perjalanan organisasi selama ini sehingga pada kedepannya dapat dilakukan suatu perbaikan dan pada akhirnya organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuannya yang menciptakan organisasi moderen yang siap dalam menjawab tuntutan zaman dan berkualitas.

Ada sejumlah langkah dasar, yang perlu diterapkan dalam hal menyelenggarakan diagnosis keorganisasian menurut Connor and Webster (2017: 146), diantaranya:

- a. Mengetahui dan menafsirkan masalah yang dihadapi, dan merasakan kebutuhan akan perubahan;
- b. Mendeterminasi kesiapan dan kemampuan organisasi yang bersangkutan untuk berubah;
- c. Mengidentifikasi sumber-sumber daya manajerial dan angkatan kerja untuk perubahan dan;
- d. Mendeterminasi sebuah strategi perubahan dan sasaran-sasarannya.

Pengembangan organisasi merupakan salah satu pokok bahasan yang penting dalam perbincangan organisasi. Hal ini dapat dimaklumi karena manusia, pekerjaan dan lingkungan kerja atau organisasi dimana berada merupakan 3 (tiga) hal yang saling berkaitan secara erat, dan dalam pada itu pengembangan organisasi diperlukan tidak lain untuk meningkatkan efektifitas organisasi yang berkualitas.

2.1.4.6 Karakteristik Pengembangan Organisasi

Karakteristik organisasi adalah perilaku dan tingkah laku suatu institusi terhadap kondisi yang ada diluar institusi itu maupun didalam institusi itu sendiri, artinya dalam dunia bisnisnya selalu fokus kepada pelanggannya yang bukan hanya dari luar perusahaan itu tapi juga orang-orang di dalam perusahaan yang merupakan aset perusahaan itu sendiri. Maksudnya masih jarang sebuah institusi

itu menganggap karyawannya berpotensi untuk jadi aset dan akhirnya kurang mendapat perhatian dari perusahaan itu sendiri.

Di bawah ini adalah beberapa komponen karakteristik pengembangan organisasi menurut Wexley dan Gary (2014: 241), diantaranya :

1. Terencana, pengembangan organisasi adalah pendekatan berdasarkan data terhadap perubahan yang melibatkan semua unsur yang tercakup dalam perencanaan manajerial. Pengembangan organisasi mencakup penetapan tujuan, perencanaan tindakan, penerapan, pemantauan (*monitoring*), dan pelaksanaan tindakan perbaikan bila diperlukan;
2. Berorientasi masalah, pengembangan organisasi berupaya menerapkan teori dan penelitian dari sejumlah disiplin, termasuk ilmu perilaku, untuk memecahkan berbagai masalah organisasi;
3. Mencerminkan pendekatan sistem, pengembangan organisasi adalah pendekatan sistemik dan sistematis. Pengembangan organisasi merupakan cara untuk lebih mengaitkan sumber daya manusia dan potensi organisasi dengan teknologi, struktur, dan proses manajemennya;
4. Merupakan bagian integral dari proses manajemen, pengembangan organisasi bukanlah sesuatu yang dilakukan terhadap organisasi oleh pihak luar. Pengembangan organisasi merupakan cara mengelola proses perubahan organisasi;
5. Pengembangan organisasi terus berkembang, pengembangan organisasi adalah proses berkelanjutan yang berlangsung terus menerus. Pengembangan organisasi bukanlah serangkaian aktifitas *ad-hoc* yang

dirancang untuk menerapkan perubahan spesifik. Diperlukan waktu bagi pengembangan organisasi untuk menjadi cara hidup dalam organisasi.

6. Berfokus pada peningkatan, pengembangan organisasi menekankan peningkatan bukan sekedar ditujukan bagi organisasi yang sakit atau sehat. Pengembangan organisasi merupakan peningkatan yang bermanfaat bagi semua organisasi;
7. Berorientasi tindakan, fokus pengembangan organisasi adalah pada penyelesaian dan hasil;
8. Berdasar teori dan praktek yang sehat, pengembangan organisasi bukan tipu muslihat atau pekerjaan iseng. Pengembangan organisasi berdasar teori dan penelitian dari sejumlah disiplin.

Masalah yang dapat dipecahkan melalui Pengembangan Organisasi antara lain:

- a. Pertentangan tujuan;
- b. Komunikasi yang tidak baik;
- c. Pertentangan didiamkan;
- d. Kerjasama yang kurang baik;
- e. Persaingan yang bersifat merusak;
- f. Pengambilan keputusan yang salah;
- g. Tanggapan yang lamban terhadap perubahan;
- h. Kurangnya motivasi.

2.1.4.7 Metode Pengembangan Organisasi

Dalam perubahan keorganisasian, ada keterkaitan dengan pengembangan Struktural yang berkenaan dengan tindakan manajemen dalam usahanya meningkatkan efektivitas. Pengembangan struktural tersebut dilakukan dengan mengadakan perubahan dalam struktur formal dari hubungan tugas dan wewenang. Menurut Kaswan (2015: 21) metode yang digunakan untuk dilakukannya pengembangan organisasi yaitu dengan manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objectives/MBO*) terdapat 3 (tiga) pedoman diantaranya:

1. Atasan dan bawahan saling bertemu dan membahas sasaran yang jika dicapai akan member kontribusi kepada tujuan menyeluruh;
2. Atasan dan bawahan bersama-sama menetapkan sasaran yang dapat dicapai bagi para bawahan;
3. Atasan dan bawahan saling bertemu pada waktu kemudian yang ditentukan sebelumnya untuk mengevaluasi kemajuan bawahan dalam mencapai sasaran.

Selanjutnya digunakan langkah untuk mengembangkan sikap dan perilaku yang cocok dengan system organisasi. Untuk menemukan sasaran, para manajer mengikuti pelatihan yang didalamnya mempelajari latihan-latihan yang mengutamakan hubungan interpersonal dan antar kelompok untuk membentuk team kerja yang terpadu. Teknologi Disain MAPS (*Multivariate Analysis, Participation, and Structure*). Menerapkan teori-teori manusiawi mengenai motivasi untuk menciptakan struktur organisasi. Cara ini menunjukkan suatu integrasi dari sebuah metode khusus dengan strategi pengembangan organisasi

yang lebih umum. Menurut Kaswan (2015: 76), langkah-langkah yang harus ditempuh anggota organisasi dengan bantuan seorang konsultan luar yang mengetahui benar pendekatan MAPS, yaitu :

1. Mendiagnosis permasalahan dengan struktur organisasi;
2. Menentukan *focus* dari suatu perubahan;
3. Memerinci sasaran yang harus dicapai;
4. Mencocokkan pendekatan cara khusus dengan persoalan dan sasaran;
5. Menyusun kuesioner tugas khusus yang harus dicapai;
6. Melakukan kuesioner kesemua anggota menjadi target organisasi;
7. Menganalisis data kuesioner lewat *statistic* yang beraneka ragam varisinya;
8. Memilih serangkaian kelompok khusus dari tugas dan orang;
9. Melaksanakan serangkaian kelompok yang terpilih untuk belajar bekerjasama;
10. Memonitoring seluruh proses pelaksanaan;
11. Mengevaluasi hasil yang dicapai dari perubahan tersebut;
12. Mendiagnosis kembali struktur baru.

2.1.4.8 Tahap-Tahap Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi adalah sekumpulan metode perubahan yang mencoba untuk meningkatkan efektivitas dari sebuah organisasi dan keberadaan karyawan. Pengembangan organisasi memberikan perhatian kepada nilai dari seorang manusia dan pengembangan secara organisasi, kolaborasi dan proses

yang partisipatif. Ada beberapa tahap-tahap dalam pengembangan organisasi menurut Kaswan (2015: 98), diantaranya:

1. Latihan Kepekaan/ *Sensitivity Training*

Latihan kepekaan ini merupakan metode awal dari perubahan perilaku, melalui interaksi kelompok yang tak terstruktur, dimana setiap anggota dalam kelompok diajak berkumpul bersama dalam suasana yang bebas dan terbuka dimana setiap partisipan mendiskusikan diri mereka sendiri dan proses interaksi mereka. Dengan latihan kepekaan ini mendorong setiap anggota memiliki kesadaran dan kepekaan terhadap diri sendiri dan orang lain, meningkatkan empati kepada orang lain, meningkatkan *listening skill* atau keahlian dalam mendengarkan pendapat orang lain, meningkatkan keterbukaan dan toleransi kepada orang lain.

2. Pendekatan Survey Umpan Balik/ *Survey Feedback Approach*

Alat yang dapat dipergunakan untuk menilai perilaku dari anggota sebuah organisasi dan mengidentifikasi jarak perbedaan diantara persepsi dari masing-masing anggota adalah dengan menggunakan *survey feedback* dimana setiap anggota dapat berpartisipasi didalamnya. Hasil dari survey ini kemudian ditabulasikan dan dianalisa. Pendekatan ini kemudian dapat memberikan informasi yang bermanfaat mengenai perilaku karyawan untuk pengambilan keputusan. Namun bagaimana pun, kita mengetahui bahwa setiap individu dipengaruhi oleh banyak faktor ketika mereka merespon survey tersebut. Hal inilah yang harus dimonitor oleh manajemen.

3. Proses Konsultasi

Proses konsultasi adalah sebuah pertemuan antara sebuah konsultan dengan client untuk memahami proses pengembangan organisasi yang dilakukan dimana seseorang (karyawan) harus mengatasi dan mengidentifikasi hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Konsultan dan *client* ini bukan hanya berarti pihak ketiga, tetapi juga bisa jadi antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses konsultasi ini hampir mirip dengan latihan kepekaan, namun pada latihan kepekaan lebih menekankan kepada tugas, sedangkan proses konsultasi lebih kepada memberikan pemahaman. Dengan lebih paham, maka diharapkan tingkat penolakan akan lebih dapat berkurang.

4. Membangun Tim

Setiap organisasi pada dasarnya sangat mengandalkan pada sekumpulan orang untuk dapat menyelesaikan tugas secara kelompok. Proses pembangunan tim menggunakan interaksi yang sangat tinggi dalam aktivitas sebuah kelompok untuk meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan diantara sesama anggota tim, meningkatkan kemampuan untuk berkoordinasi dan meningkatkan performa tim. Jadi proses membangun tim ini dilakukan dengan meningkatkan interaksi diantara sesama anggotanya.

5. Pengembangan Antar Kelompok

Salah satu area yang mendapatkan penekanan yang penting dalam pengembangan organisasi adalah mencegah terjadi konflik yang

disfungsional (konflik yang tidak produktif) yang terjadi diantara kelompok. Pengembangan antar kelompok atau *intergroup development* bertujuan untuk merubah perilaku, *stereotype*, dan perspsi tentang kelompok lain. Contoh misalkan unit bisnis menganggap (*stereotype*) unit *financial* sebagai sekumpulan orang-orang yang kaku, tidak memahami dinamika bisnis. Tujuan utama adalah untuk meningkatkan hubungan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya.

6. *Appreciative Inquiry*

Appreciative inquiry bertujuan untuk mengidentifikasi kualitas-kualitas yang unik dan kekuatan yang istimewa yang dimiliki oleh sebuah organisasi, yang kemudian dapat menjadi dasar untuk peningkatan performa atau kinerja. Metode ini sedikit berbeda dengan metode pengembangan organisasi yang lain karena *appreciative inquiry* tidaklah menekankan pada permasalahan-permasalahan yang terjadi, tetapi menekankan pada kesuksesan sebuah organisasi.

Appreciative Inquiry terdiri dari 4 (empat) tahap. Tahap yang pertama adalah *discovery* yakni mengidentifikasi apa yang karyawan pikir tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi. Tahap berikutnya adalah *design*, dimana karyawan memprediksi masa depan yang memungkinkan bagi organisasi berdasarkan informasi yang diterima pada tahap *discovery*. Setelah melakukan tahap *discovery dan design*, selanjutnya beralih kepada tahap *design* untuk menemukan visi yang sama tentang masa depan organisasi dan menyetujui kualitas unik yang dimiliki oleh organisasi.

Tahap yang terakhir adalah *destiny* yakni menentukan cara-cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada tahap *dream*.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian yang berkaitan dengan Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi, Komitmen Organisasi dan Pengembangan Organisasi, diantaranya:

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
1	2	3	4	5	6
1.	Muhammad Agung Baiquni (2016) "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Warta Media Nusantara Tribun Jateng"	Variabel yang di gunakan adalah budaya organisasi dan lingkungan kerja	penelitian ini tidak menggunakan variabel komitmen dan pengembangan organisasi	Budaya organisasi sangat berpengaruh di lingkungan kerja para karyawan Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sangat berbanding lurus dengan kinerja perusahaan	Jurnal Manajemen Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro Vol.26 No.5 Juli 2016
2.	Endang Sri Wahyuni (2016) "Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Locus of Control</i> , Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> "	Variabel yang di gunakan adalah budaya organisasi dan lingkungan kerja	penelitian ini tidak menggunakan variabel komitmen dan pengembangan organisasi dan lebih condong ke pembahasan variabel tentang stres	Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah Terdapat pengaruh <i>locus of control</i> terhadap kinerja aparat pemerintah daerah	Jurnal Manajemen Program Studi Magister Akuntansi Pasca Sarjana Universitas Riau Volume 20, No.02, Juni 2016: 189-206

1	2	3	4	5	6
3	Yanuar Adi Prastyo (2015) “Pengaruh Budaya Perusahaan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telekomunikasi Indoneisa,Tbk WITEL JATIM Selatan Malang”	Variabel yang di gunakan, budaya perusahaan dan lingkungan	Tidak menggunakan varibel komitmen dan pengembangan organisasi	Budaya perusahaan, yang dimiliki PT Telekomunikasi, Indonesia Tbk. (WITEL JATIM Selatan, Malang) sangat kuat, lingkungan, kerja tinggi, dan kinerja karyawan sangat tinggi	Jurnal Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Vol.24 No.2 Juli 2015
4	Nanda Novziransyah (2015) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara” Medan”	Variabel yang di gunakan budaya organisasi dan kinerja .	Tidak menggunakan varibel komitmen dan pengembangan organisasi	Secara keseluruhan dari 10 (sepuluh) variabel budaya organisasi ternyata variabel sistem imbalan dan pola komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan.	Jurnal Manajemen Fakultas Kedokteran Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) Volume 2 No. 1 mei 2017
5	Erwin Widiarta (2015) “Pengaruh Budaya Perusahaan dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pertamina RU III Plaju Pada Awal Transformasi Pertamina “	Variabel yang di gunakan Budaya organisasi dan kinerja	Tidak menggunakan varibel komitmen dan pengembangan organisasi	(1) Budaya Perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Pertamina RU III Plaju (2) Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pertamina RU III Plaju	Jurnal Manajemen dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Vol.13 No.2 Juni 2015

1	2	3	4	5	6
6	Lira Agusinta (2017) "Budaya Perusahaan dan Kinerja Karyawan Transportasi Udara"	Variabel yang di gunakan budaya organisasi dan kinerja.	Tidak menggunakan variabel komitmen dan pengembangan organisasi	Implikasi praktis bagi manajer dan konsultan dalam pengembangan manajemen maskapai penerbangan, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang unggul bagi karyawan, bahwa temuan ini dapat meresapkan implikasi potensial bagi manajer untuk meninjau program pengembangan manajemen konsisten dengan kebutuhan pelatihan karyawan dalam organisasi.	Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik Universitas Trisakti Vol. 04 No. 02, Juli 2017
7.	Arlennora M (2015) "Kapasitas Manajemen Kewirausahaan dan Kinerja Organisasi"	Sama-sama mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dan faktor mana yang paling dominan mempengaruhi	Dalam penelitian ini mengkaji lebih banyak variabel yang diduga berpengaruh terhadap kinerja dan tidak menggunakan variabel perantara. Sehingga teknik analisis data yang digunakan pun juga berbeda.	Kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor lingkungan, budaya organisasi, <i>endowment</i> daerah dan kapasitas manajemen. Pengaruh langsung yang kuat pada kinerja organisasi adalah kapasitas manajemen.	Jurnal JIANA, Volume 12 No. 2, Juli 2015.

1	2	3	4	5	6
8.	Hartajunika Gerry. (2015) “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik Studi Empiris Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng”	Sama-sama untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik.	Variabel yang digunakan dalam penelitian ini tidak sama dengan variabel yang diambil oleh peneliti untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja	Tujuan yang jelas dan terukur, motivasi kerja, sistem pengukuran kinerja, insentif, dan desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.	Journal S1 AK Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja Jurusan Akuntansi Program S1 Volume 3, No.1, Agustus 2015.
9.	Nugraheni dan Murtini (2015) “Determinan Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Banjarnegara”	Sama-sama untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.	Dalam penelitian terdahulu ini terdiri dari 3 (tiga) variabel. Sedangkan dalam penelitian sekarang ini terdiri dari 4 (empat) variabel, dimana beberapa variabelnya berbeda.	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD. Desentralisasi dan <i>job relevant information</i> berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD.	Jurnal Dinamika Akuntansi. Universitas Diponegoro. Vol. 7 No. 2. September 2015.
10.	Csaszar Felipe (2017) “ <i>Organizational Structure As A Determinant Of Performance</i> ”	Sama-sama untuk mengetahui faktor faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik.	Variabel yang digunakan dalam penelitian ini tidak sama dengan variabel yang diambil oleh peneliti untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja di objek penulisan ini.	Tujuan yang jelas dan terukur, motivasi kerja, sistem pengukuran kinerja, insentif, dan desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.	<i>Journal Strat. Management Evidence From Mutual Funds. Strategic Management.</i> (33:611–632) Volume 7 No. 2 Januari 2017

1	2	3	4	5	6
11.	Morales, dkk. (2018) "Transformatio na Leadership Influence On Organizational Performance Through Organizational Learning And Innovation"	Sama-sama ingin mengetahui adakah pengaruh budaya terhadap komitmen suatu organisasi.	Dalam penelitian terdahulu ini yang dikaji hanya pengaruh 1 (satu) variabel, sedangkan penelitian sekarang ini terdiri dari 4 (empat) variabel. Teknik analisis juga berbeda.	Kepemimpinan transformasiona l mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kekuatan kapabilitas pengetahuan dan inovasi organisasi.	<i>Journal of Business Research</i> 65 (2012) 1040– 1050 Volume 6 No. 4 Juli 2018
12.	Herlin Arisanti. (2015) "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu"	Sama-sama ingin mengetahui adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.	Dalam penelitian yang akan dilakukan ini tidak menggunaka variabel <i>intervening</i> (perantara) untuk menunjukkan adanya pengaruh variabel- variabel terhadap kinerja organisasi. Teknik analisisnya juga berbeda.	Budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh langsung yang lemah terhadap kinerja organisasi. Akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Akuntabilitas publik dapat memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dengan pengaruh yang positif dan signifikan.	Jurnal Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Bengkulu Vol. 8 No. 112. September, 2015

1	2	3	4	5	6
13.	Hutomo dan Taufik (2015) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi”	Sama-sama ingin mengetahui apakah pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.	Teknik analisisnya juga berbeda dan tidak berkaitan antar variabelnya dengan penulis.	Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi mempengaruhi motivasi kerja dan memperkuat motivasi terhadap kinerja organisasi.	Jurnal Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Trisakti Vol. 10 No. 116. Juni, 2015.
14.	Chintya Irine. (2015) “Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Di Kota Solok (Studi Pada SKPD Kota Solok)”.	Sama-sama ingin mengetahui adakah pengaruh pemanfaatan teknologi dilakukan pegawai terhadap kinerja organisasi.	Perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah teknik analisis data yang digunakan.	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pemanfaatan teknologi informasi dan sistem pengendalian internal pemerintah terhadap kinerja instansi pemerintah di kota solok (studi pada SKPD Kota Solok).	Jurnal Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Volume 9 No. 11 Juni 2015.
15.	Andri Lesmana (205) “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Dinas Perhubungan Kota Medan)”	Variabel yang di gunakan adalah budaya organisasi dan lingkungan kerja.	Penelitian ini tidak menggunakan variabel komitmen dan pengembangan organisasi.	Budaya perusahaan, yang dimiliki sangat kuat, lingkungan, kerja Dinas Perhubungan Kota Medan sangat tinggi, dan kinerja karyawan sangat tinggi	Jurnal Ekonomi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Vol.25 No.170 Juli 2015.

1	2	3	4	5	6
16.	Denny Sutrisno (2018) “Strategi Pengembangan Sumber daya manusia dikantor Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia Rayon Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta”	Variabel yang di gunakan adalah pengembangan organisasi.	Penelitian ini tidak menggunakan variabel komitmen organisasi	Pengembangan organisasi di kantor ini sangat erat kaitan nya dengan pendirian institusi itu sendiri.	Jurnal Ekonomi Fakultas Ilmu Dakwah Universitas Negeri Islam Sunan Kalijaga Vol.35 No.20 Juli 2018.
17.	Siti Khosinah (2015) “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa Surabaya”	Variabel yang di gunakan, budaya dan kinerja organisasi.	Tidak menggunakan variabel komitmen dan pengembangan organisasi.	Pengembangan perusahaan,yang dimiliki PT Telekomunikasi, Indonesia Tbk Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa Surabaya sangat kuat, lingkungan, kerja tinggi, dan kinerja karyawan sangat tinggi.	Jurnal Bisnis Fakultas Ilmu Ekonomi Universitas Islam Negeri Bandung Vol.37 No.31 Juli 2015.
18.	Andy Hidayat (2016) “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi Warga Ledok Gowok RW VI Caturtunggal Depok Seleman Yogyakarta”	Variabel yang di gunakan adalah pengembangan organisasi dan budaya organisasi	penelitian ini tidak menggunakan variabel komitmen	Budaya yang dimiliki Warga Ledok Gowok di Yogyakarta sangat erat kaitanya dengan pengembangan organisasi di wilayah tersebut.	Jurnal Ekonomi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Gajah Mada Vol.25 No.170 Juli 2012
19.	Deden Abdul Ghany (2012) “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Management di Yayasan Nurul Hayat Yogyakarta”	Variabel yang di gunakan adalah budaya organisasi dan kinerja organisasi.	Penelitian ini tidak menggunakan variabel komitmen	Budaya perusahaan,yang dimiliki yayasan Nurul Nurul Hayat Yogyakarta terhadap pengembangan individunya di masyarakat.	Jurnal Ekonomi Fakultas Ilmu Administrasi UIN Jakarta Vol.11 No.82 Juli 2016

1	2	3	4	5	6
20.	Erwin Budi Setiawan. (2017) “Pemetaan Matriks ke Entitas Data di Perusahaan IT”	Variabel yang di gunakan adalah pengembangan organisasi	Penelitian ini tidak menggunakan variabel komitmen.	Pemetaan matriks aplikasi ke entitas data, penyesuaian dengan tingkat kepentingan kebutuhan pengembangan portofolio IT sehingga efektif serta tepat waktu, dalam mendukung peningkatan fungsi dan pelayanan.	Jurnal Ekonomi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Vol.13 No.12 Juli 2017.
21.	Naser Khani, (2015) “Strategi Perubahan Bisnis dan Implikasinya kepada Perusahaan”	Variabel yang di gunakan adalah pengembangan organisasi	Penelitian ini tidak menggunakan variabel komitmen	Strategi perubahan bisnis, SISP dapat membantu untuk menghadapi kompleksitas, menganalisis lingkungan, melacak pengembangan IT, memantau bagaimana hasil dari strategi tersebut.	Jurnal Bisnis, Fakultas Ekonomi, Universitas Pasundan Bandung Vol. 10 No. 12. Oktober, 2015
22.	Indra Silanegara (2018) “Portofolio Aplikasi Pengembangan Organisasi di Politeknik Negeri Jakarta”	Variabel yang di gunakan adalah budaya organisasi dan kinerja organisasi.	Penelitian ini tidak menggunakan variabel komitmen, pengembangan organisasi	Hasil yang dicapai adalah rekomendasi portofolio aplikasi pengembangan organisasi yang seharusnya dimiliki Politeknik tentang kemajuan dari budaya organisasi di Perguruan Negeri se-Jakarta	Jurnal Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Politeknik Negeri Jakarta Vol. 6 No. 112. Februari, 2018.

1	2	3	4	5	6
23.	Maria Manuela (2017) "Employee Development for Business Success"	Variabel yang di gunakan adalah budaya organisasi dan kinerja organisasi	Penelitian ini tidak menggunakan variabel komitmen, pengembangan organisasi.	Balanced Scorecard dapat mengatasi beberapa kelemahan dalam bidang manajemen strategis, seperti yang diidentifikasi juga meningkatkan implikasi untuk bidang yang lebih luas dari penggunaan BSC pada sekolah pendidikan umum. Hasilnya bernilai bagi praktisi yang ingin membuat pelaksanaan BSC lebih efektif.	Journal of Employee Development 132: 177-180 Agustus 2017.
24.	Karen R. Johnson, (2015) "The intersection of national human resource development and skills training in the tourism industry: A Jamaican perspective"	Variabel yang di gunakan adalah budaya organisasi dan pengembangan organisasi	Penelitian ini tidak menggunakan variabel komitmen	Studi menjelaskan bahwa HRD di tingkat nasional dan industri pariwisata berfokus pada pelatihan, pengembangan tenaga kerja, pengembangan keterampilan, dan pendidikan.	Journal of The intersection of national human resource development Bartlett/ Minnesota Twin Cities Volume. 10 No. 16 April dan pendidikan. 2015.
25.	Mrs. Srabani Ganguli (2016) "Skill Development Key To Economic Prosperity– Human Resource Management "	Variabel yang di gunakan adalah budaya organisasi dan komitmen organisasi.	Penelitian ini tidak menggunakan variabel pengembangan organisasi.	Dalam penelitian ini, dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) adalah wilayah yang perlu fokus pada kunci kemakmuran ekonomi.	Journal of Skill Development 22 No. 12 November 2016.

2.2 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi adalah konsep yang marak dibicarakan saat ini sebagai bagian dari ilmu manajemen. Bagaimanapun juga, setiap organisasi memang harus memiliki kerangka dasar yang berlaku sebagai wadah untuk menampung komponen yang paling *vital*, yaitu manusia yang mempunyai nilai dan norma. Secara implisit berarti adanya pengakuan akan keberadaan nilai-nilai manusiawi dari dalam suatu perusahaan.

Maka fenomena pembentukan tim budaya perusahaan, memberlakukan pedoman budaya perusahaan serta pembentukan agen perubahan dan pemimpin perubahan budaya perusahaan di Bank BJB Syariah sangat menarik untuk dikaji. Langkah-langkah tersebut adalah salah satu bentuk upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai Bank BJB Syariah yang masih belum optimal. Menurut Muriman (2015: 271) menyatakan bahwa, budaya organisasi berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja, jika anggota organisasi merasa puas dalam pekerjaannya, maka perasaan puas tersebut diaktualisasikan dalam bentuk komitmen kepada organisasi tersebut. Dan juga pentingnya komitmen organisasi ini dimiliki oleh anggota organisasi, karena dengan anggota memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka akan termotivasi dan lebih puas terhadap pekerjaannya, yang pada umumnya mereka menjadi kurang tertarik untuk meninggalkan organisasi mereka .

Penjelasan menurut Gibson dalam Sutanto (2016: 172), pegawai atau karyawan adalah sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak faktor yang mempengaruhi

kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi. Di Bank BJB Syariah telah diterapkan laporan *Daily Sales Activity Report (DSAR)* untuk memantau kinerja pegawai itu sendiri. Selain itu juga ada pula *meeting-meeting* yang dilaksanakan kantor cabang pembantu di masing-masing wilayah dan nantinya akan di pertanggung jawakan di hadapan direksi dalam acara *Performance Review* yang di adakan 1 (satu) tahun sekali. Persoalan yang di bahas adalah tingkat *achievement* terhadap target perusahaan, dan apabila belum mencapai target, akan di bahas mengenai kendala yang ditemui. Budaya perusahaan ini sangat berkaitan sekali dengan kinerja yang dihasilkan dari setiap karyawan Bank BJB Syariah baik di tingkat pusat, Kantor Cabang maupun Kantor Cabang Pembantu. Dan tentu saja yang menjadi bidikan utama dalam hal ini adalah seluruh pegawai.

Setelah tercapainya tujuan budaya perusahaan yang berimbas terhadap komitmen organisasi akan berkorelasi terhadap kinerja organisasi. Komitmen perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu (kontrak) dengan penuh rasa tanggung jawab. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi, Kouzes dalam Rommy (2016: 152).

Komitmen organisasional dapat membuat perusahaan menjadi lebih baik, tetapi sering didapati kurangnya komitmen organisasional, karena karyawan mengukur seberapa besar harus berkomitmen melalui tingkat upah yang diberikan

perusahaan. Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya.

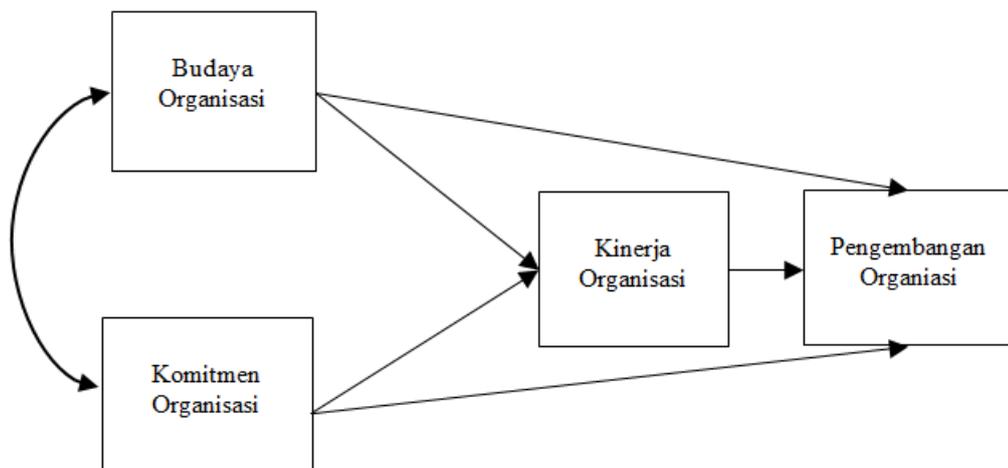
Setelah komitmen yang kuat di Bank BJB Syariah maka akan terciptanya atmosfir kerja yang militan dan kuat, komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi (Kreitner dan Kinicki 2015: 174). Budaya organisasional yang kuat, serta komitmen organisasional yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai, kenyataannya masih ada perusahaan yang mengalami masalah pada kinerja karyawan

Setelah hal di atas tercapai, Bank BJB Syariah tentu saja akan kuat ketika mengembangkan perusahaan terlihat dari pengembangan dan perluasan kantor Bank BJB Syariah yang pesat memperluas jaringan kantor sejak 2010 atau 10 (sepuluh) tahun berdiri. Adapun hambatan di lapangan terkait tata letak kantor yang berpindah ini merupakan langkah BJB Syariah untuk memperluas daerah jangkauan terhadap masyarakat yang lebih besar. Menurut Handoko (2015: 73) mengatakan, pengembangan organisasi sebagai seluruh kegiatan yang disusun oleh para manajer, karyawan dan lain-lain yang diarahkan menuju pembuatan dan penjagaan kesehatan organisasi sebagai suatu sistem total.

Dari pernyataan Handoko di atas tetap saja tujuan utama dari pengembangan perusahaan untuk mencapai laba atau *profit* yang lebih besar, dan memberikan *service* kepada nasabah yang lebih luas, khususnya di daerah cakupan Bank BJB Syariah sendiri yaitu, Banten, Jawa Barat dan Jakarta. Dengan

semangat *culture* sunda yang sopan dan ramah terhadap para nasabahnya diharapkan akan memberikan kesan yang unik dan berkesan ketika nasabah tersebut berkunjung ke setiap kantor BJB Syariah.

Berdasarkan uraian mengenai paradigma berfikir pada penelitian, maka kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Pengaruh Variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Pengembangan Organisasi pada PT. Bank Jabar Banten Syariah

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini, maka hipotesis penelitian adalah, terdapat pengaruh budaya dan komitmen organisasi terhadap kinerja serta implikasinya pada pengembangan organisasi baik secara parsial maupun secara simultan di PT. Bank Jabar Banten Syariah.