

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Grand Theory**

Perilaku organisasi mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing – masing individu.

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013). Teori ini memiliki tiga bagian penting dari teori perilaku organisasi yaitu masukan, proses, dan keluaran. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses proses akan terjadi. Komponen ini ditentukan di awal sebelum hubungan kerja terjadi. Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi yang terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu. Keluaran merupakan hasil akhir yang di prediksi yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya. Dalam komponen masukan pada tingkat individu terdapat variabel kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi merupakan salah satu faktor dasar yang akan mempengaruhi berbagai hal yang berkaitan dengan proses yang akan terjadi. Pada tingkat organisasi, kompensasi yang diberikan organisasi juga mampu mempengaruhi berbagai variabel yang berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Dalam komponen proses pada tingkat individu, motivasi yang dimiliki oleh masing – masing individu akan mempengaruhi berbagai komponen keluaran yang merupakan hasil akhir dari sebuah proses dalam organisasi.

#### **2.2 Komitmen Organisasi**

Robbins dan Coulter (2010) komitmen organisasi adalah derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Wibowo (2012)

komitmen organisasi mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya.

Menurut Imran dkk, (2014) komitmen organisasional dari karyawan merupakan kekuatan yang diyakini mengikat seseorang untuk bersedia melakukan tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target. Komitmen organisasi ini dapat diidentifikasi sebagai ikatan antara karyawan dengan organisasi, dimana karyawan tersebut ingin ikut berpartisipasi untuk menjadi bagian dari organisasi.

Menurut Yusuf & Syaif, (2018) komitmen organisasi merupakan tingkat sampai dimana seorang pegawai meyakini dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Individu yang berkomitmen pada organisasi biasanya memiliki kebiasaan-kebiasaan positif dan dapat diandalkan, mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja dan memiliki keinginan untuk tinggal lebih lama di organisasi,

Sedangkan menurut Busro, (2018) komitmen organisasi adalah sikap kerja, emosi, keyakinan, kerelaan yang mencerminkan hasrat, kebutuhan, tanggung jawab, keberpihakan dan keterlibatan untuk bekerja keras, keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi dan memberikan usaha yang terbaik, energi serta waktu untuk suatu pekerjaan atau aktivitas. Bekerja dengan komitmen yang tinggi cenderung terlihat senang hati dan suka membantu sesama dalam bekerja.

Adnan dkk, (2020) komitmen organisasi secara umum merupakan suatu ketentuan yang disetujui bersama dari semua personil dalam suatu organisasi mengenai pedoman, pelaksanaan, serta tujuan yang ingin dicapai bersama di masa yang akan datang. Komitmen dapat tercipta jika individu dan organisasi saling mengerti dan memahami hak dan kewajibannya karena tujuan organisasi dapat dicapai dengan kolaborasi yang baik antara seluruh individu dan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan suatu bentuk sikap dimana individu merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa ingin tetap menjadi bagian dari organisasi serta dengan sungguh-sungguh memberikan waktu, kesempatan yang dimiliki dan mencurahkan segala potensi diri yang dimilikinya tanpa adanya

perasaan terpaksa untuk tetap berusaha mewujudkan apa yang menjadi tujuan organisasi dan memiliki kebanggaan menjadi bagian dari organisasi tersebut.

### **2.2.1 Manfaat Komitmen Organiasasi**

Menurut Sapitri, (2016) ada beberapa hal yang menjadi manfaat komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Turnover**

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi maka keinginannya untuk mengundurkan diri atau meninggalkan organisasi akan rendah, begitu pula sebaliknya karyawan yang memiliki komitmen yang rendah maka akan dengan mudah memiliki niat untuk mengundurkan diri atau keluar dari organisasi.

#### **2. Ketidakhadiran/tingkat absensi**

Komitmen organisasi juga mempengaruhi tingkat kehadiran karyawan, mereka yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan sikap negative terhadap absensi atau ketidakhadiran, mereka selalu mengusahakan untu selalu hadir ditempat kerja.

#### **3. Kinerja karyawan**

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan cenderung melakukan yang terbaik dalam menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan, hal ini akan berpengaruh positif terhadap kinerjanya di organisasi tersebut.

### **2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Darmadi, (2018) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi antara lain sebagai berikut:

#### **1. Investasi**

Individu yang memiliki investasi jangka panjang terhadap perusahaan akan lebih mengutamakan tujuan perusahaan daripada tujuan pribadi karena merasa pencapaian tujuan perusahaan akan lebih menguntungkan.

#### **2. Mobilitas kerja**

Kesediaan tenaga kerja dalam menerima peralihan pekerjaan akan sangat membantu individu dalam mengembangkan karir untuk menguasai lebih dari satu pekerjaan.

#### **3. Hubungan sosial**

Semakin baik hubungan sosial yang tercipta diantara karyawan maupun atasan maka semakin nyaman dan cinta individu dengan perusahaan, individu yang memiliki hubungan sosial yang kurang baik cenderung akan merasa asing dan tidak nyaman dengan pekerjaannya.

### **2.2.3 Indikator Komitmen Organisasi**

Kristine, (2017) indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Rasa memiliki dan rasa bangga

individu yang berkomitmen terhadap perusahaannya akan selalu merasa bangga dengan pencapaian dan status keanggotaannya di perusahaan tersebut, rasa sukanya terhadap perusahaan tersebut akan terus memotivasinya untuk selalu melakukan yang terbaik untuk perusahaan.

2. Menjaga aset perusahaan

individu yang telah merasa nyaman dan cocok terhadap suatu perusahaan akan selalu menjaga asset-asset berharga milik perusahaan agar tidak bocor ke pihak-pihak yang tidak bersangkutan.

3. Aktif penyelesaian pekerjaan dan aktif dalam kegiatan

Semakin tinggi komitmen individu terhadap perusahaan maka semakin aktif ia dalam melakukan segala kegiatan di dalam perusahaan, individu tersebut akan terus berperan aktif guna mencapai tujuan yang ingin dicapai.

4. Aktif dalam membantu rekan kerja

individu akan dengan sukarela membantu sesama rekan jika ia telah merasa nyaman akan semua lingkungan perusahaan tempatnya bekerja, baik itu rekan, atasan, pekerjaan, maupun fasilitas.

5. Loyalitas dan dedikasi

individu akan terus mempertahankan posisinya di dalam suatu perusahaan apabila ia telah merasa yakin akan perusahaan tersebut, ia akan terus mendedikasikan waktunya demi kemajuan perusahaan.

6. Semangat tinggi dan bersedia bekerja

individu yang memiliki komitmen yang tinggi akan selalu menghadapi tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh semangat dan ia akan selalu bersedia ditugaskan dimanapun.

### **2.3 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menjelaskan pengalaman bersama yang dialami oleh orang-orang dalam organisasi tertentu dari lingkungan sosial mereka. Semua organisasi mempunyai budaya, meskipun pada organisasi-organisasi tertentu mudah diidentifikasi dan mempunyai lebih banyak pengaruh (yang lebih kuat) baik terhadap persoalan maupun pelanggaran daripada yang lain. Budaya organisasi

dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi (Arifin & Rohman, 2012).

(Kreitner & Kinicki, 2014) mengatakan “budaya organisasi satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisir oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam”. Tampaknya ada kesempatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu kesuatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu sendiri dari organisasi-organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Suwati et al (2016) yang mengutip dari majalah Asian Manajer mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: “organizational Culture is a set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organizational, being developed as they learn to it cope with problems of external adaption and internal integration” (Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah intregrasi internal).

Budaya organisasi pada hakikatnya adalah penjelmaan dari visi perusahaan, dan berfungsi sebagai pemersatu dari langkah karyawan dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan perusahaan. Jika budaya perusahaan dapat terpelihara secara baik maka citra perusahaan juga akan senantiasa terjaga dengan baik pula. Atmadi (2019) mengatakan bahwa budaya perusahaan juga sebagai bagian dari strategi perusahaan untuk mencapaitujuan yang telah ditentukan dan terdiri atas unsur nilai-nilai dasar yang dapat dilihat (logo, merek, cara berpakaian) dan yang tidak dapat dilihat (keyakinan, asumsi, kepercayaan, sikap, dan perasaan).

Dalam organisasi terdapat budaya yang dikenal sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi berasal dari “budaya” dan “organisasi”. Budaya merupakan kumpulan dari berbagai nilai dan perilaku yang dapat dianggap sebagai panduan menuju kesuksesan (Schein dalam Soeharso, 2020).

Budaya juga dapat diartikan sebagai kombinasi dari nilai-nilai, perangkat, kepercayaan, komunikasi, dan proses berperilaku yang memberikan arah kepada orang-orang (Soeharso,

2020). Budaya organisasi merupakan sesuatu yang dirasakan oleh karyawan dan dipersepsikan, sehingga tercipta pola keyakinan, nilai-nilai, dan harapan. Mencakup harapan, nilai, dan sikap bersama akan mempengaruhi individu, kelompok, dan proses organisasional Gibson et al dalam (Soeharso, 2020).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah bahwa budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan dipacu sebagai filosofi kerja karyawan.

### **2.3.1 Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menunjukkan suatu karakteristik tertentu. (Robbin, 2016) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian resiko (Inovation and risk taking), adalah sejauh mana organisasi mendorong karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detil (Attention to detail), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian dan rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (Outcome orientation), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (People orientation), adalah sejauh man keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.
5. Berorientasi tim (Team orientation), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (Aggressiveness) adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (Stability), adalah sejauh mana organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

### **2.3.2 Manfaat Budaya Organisasi**

Wibowo (2016:351) manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan

organisasi.

2. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
3. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran core values dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.
4. Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
5. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.3.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Ada beberapa fungsi budaya organisasi menurut pendapat Robbins dalam Sembiring (2012), yaitu :

1. Menetapkan tapal batas : artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

### **2.3.4 Indikator Budaya Organisasi**

Robbins dan Judge (2015), ada beberapa indikator budaya organisasi, diantaranya:

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. Memperhatikan detail. Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.
3. Orientasi pada hasil. Tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik proses yang digunakan untuk mencapainya.

4. Orientasi individu. Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi pada tim. Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu.
6. Keagresifan. Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.
7. Stabilitas. Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

## **2.4 Kinerja Pegawai**

Seorang pegawai dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi, untuk menunjukkan tingkat kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berhasil atau gagalnya suatu tujuan sebagian besar ditentukan oleh kinerja dari setiap pegawai dalam organisasi tersebut. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kinerja adalah sesuatu yang dicapai.

Lina, (2014) kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang bekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Tingginya tingkat kinerja karyawan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Mathis & Jackson dalam Rivai, (2014:406) mengatakan, bahwa kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada pegawai. Sedangkan Mangkunegara, (2013:75) mengatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Jufrizen, (2017) kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Selama periode waktu tersebut karyawan akan berkontribusi dalam mewujudkan impian perusahaan dengan memanfaatkan segala peluang yang ada.

Sedangkan menurut Hasibuan & Silvy, (2019) kinerja disamakan dengan hasil kerja seseorang karyawan untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang baik adalah sumber daya



manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi apabila orang atau personil yang melakukannya tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi maka perencanaan yang tersusun akan sia-sia. Kinerja karyawan harus terus dikembangkan dan dievaluasi sehingga produktivitas perusahaan dapat tetap stabil bahkan cenderung meningkat.

Pulungan (2017) kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan didasarkan pada kecakapan pengalaman dan keunggulan serta waktu dengan out put yang dihasilkan tercermin dengan baik. Prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan akan memberikan dampak positif bagi kemajuan perusahaan sehingga akan memberikan kesejahteraan bagi semua pihak yang ikut andil dalam memajukan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh seseorang atau sekelompok orang yang bekerja di suatu perusahaan atau instansi pemerintah selama beberapa periode waktu tertentu dengan cara memanfaatkan peluang yang ada guna mencapai tujuan serta memajukan organisasi/perusahaan.

#### **2.4.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Kasmir (2016) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan skill yang dimiliki seseorang melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang lebih baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.
2. Pengetahuan, maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan dengan baik, demikian sebaliknya, jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.
3. Rencana kerja, merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara cepat dan benar. Demikian

pula sebaliknya maka dapat di simpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berada satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dari luar dirinya (misalnya dari perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasikan kinerja yang baik.
6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
7. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap pemimpin dalam menghadapi dan memerintah bawahannya.
8. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh satu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipenuhi oleh segenap anggota perusahaan atau organisasi.
9. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan sesuatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk berkerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.
10. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat berkerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap berkerja dan membela perusahaan dimana tempatnya berkerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus berkerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaan dalam kondisi kurang baik.
12. Komitmen, merupakan kepatuhan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam berkerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.
13. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk

kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin kerja dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

#### **2.4.2 Tujuan Penilaian kinerja**

Adapun tujuan spesifik diterapkan manajemen kinerja, Fahmi, (2014) mengatakan, tujuan spesifik penilaian kinerja adalah untuk:

1. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
2. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi dalam kinerja.
3. Meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai.
4. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
5. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.
6. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target yang standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam sasaran tersebut meningkat.
7. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang di perlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut dan kompetensi tersebut.
8. Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
9. Asas dasar penelitian ini, memungkinkan individu bersama manajer menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasikan dan secara bersama mengkaji training dan mengembangkan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu dipenuhi.
10. Memberikan kesepakatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
11. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu.

12. Membantu memberikan wewenang kepada orang memberi orang lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol atas pekerjaan itu.
13. Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi.
14. Mendukung misi jauh manajemen kualitas total.

### **2.4.3 Indikator Kinerja**

Rully (2013) menjelaskan bahwa kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan, yaitu:

1. Kualitas

Tingkat di mana hasil aktivitas yang dikerjakan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas maupun memenuhi tujuan yang diinginkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dibuat dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas dituntaskan pada waktu awal yang diinginkan, ditinjau dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Tingkat penerapan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat di mana seseorang karyawan bisa melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan pengarahan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen

Tingkat di mana karyawan berkomitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi

## 2.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

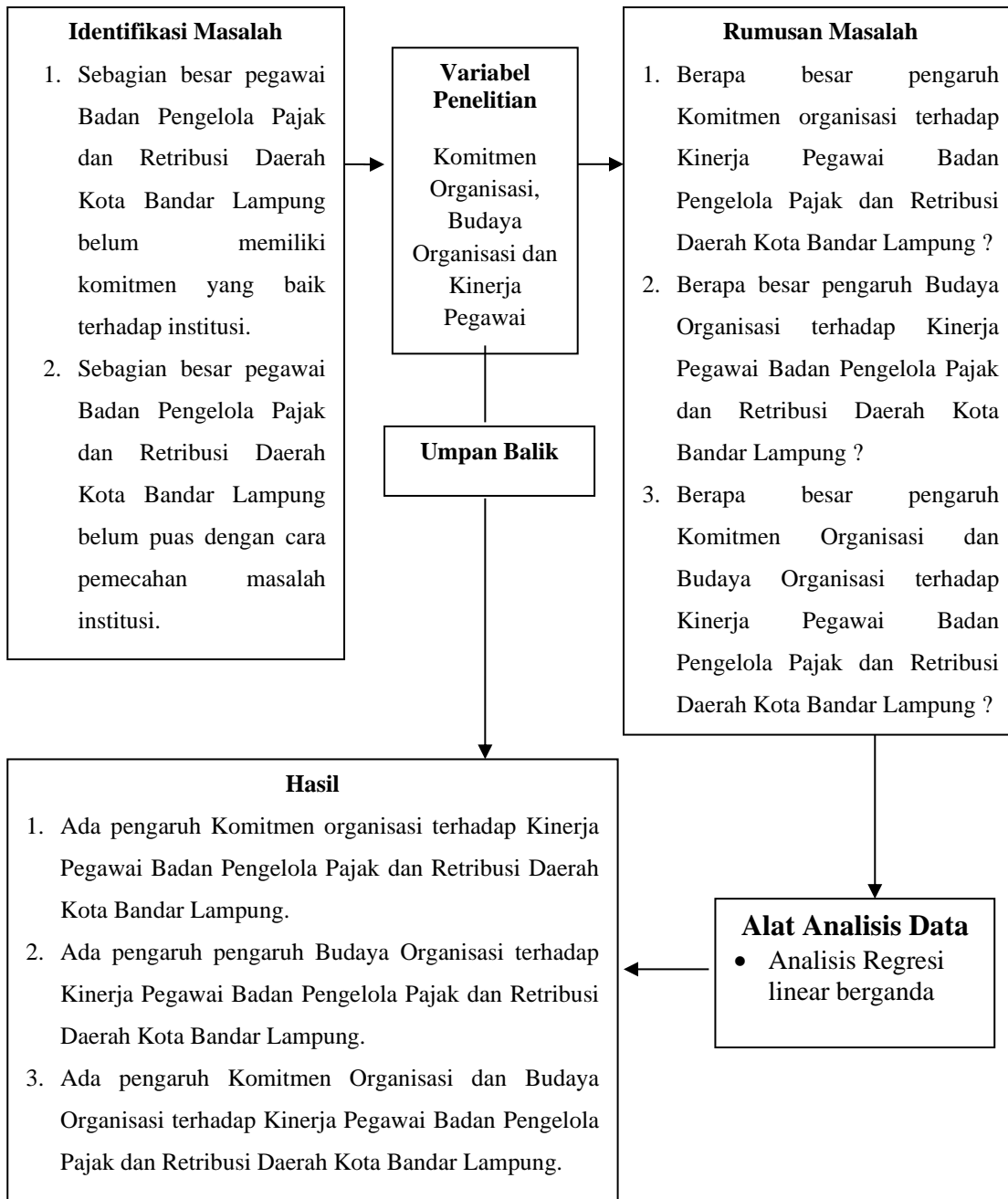
No	Peneliti	Judul peneliti	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel
1.	Mardi Astutik, 2016	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang.	Teknik analisa data menggunakan analisis regresi berganda dengan uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja (X1) dan Budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), baik secara parsial maupun bersama.	1. Disiplin Kerja 2. Budaya Organisasi 3. Kinerja Pegawai
2.	Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, dan Muhammad Fahmi 2018	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja, dan secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	1. Budaya Organisasi 2. Komitmen Organisasi 3. Kinerja Karyawan
3.	Mutiara Sibarani Panggabean1, Soeharjoto Soekapdjo2, Debbie Aryani Tribudhi3 2020	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di era millennial	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak	dapun hasil adalah budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen efektif, komitmen berlanjut, kinerja	1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Karyawam

No	Peneliti	Judul peneliti	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel
			<p>langsung, melalui sikap kerja yang terdiri dari kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan niat pindah kerja, di mana komitmen organisasi terdiri dari komitmen afektif dan komitmen berlanjut.</p>	<p>karyawan, tetapi tidak berpengaruh terhadap niat pindah kerja.</p>	

Sumber: Diolah tahun 2021

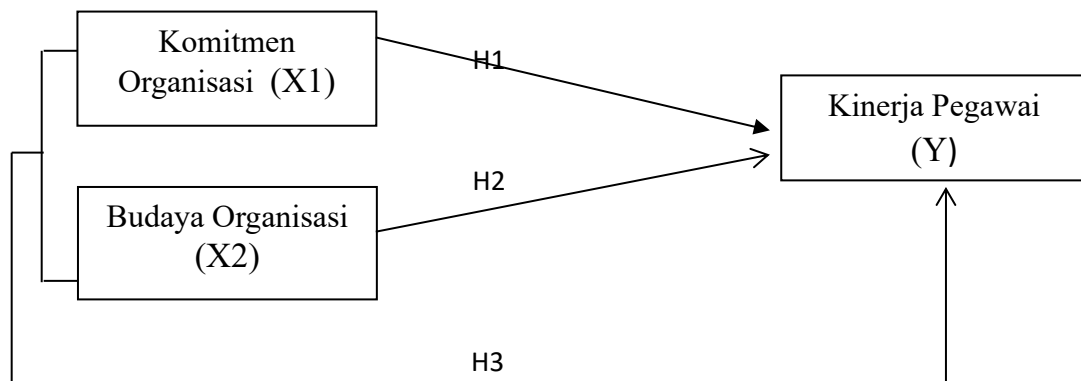
## 2.6 Kerangka Pikir

Kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.1**Kerangka pikir

## 2.7 Perumusan Hipotesis



Gambar 2.2 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan yang menggambarkan atau memprediksi hubungan-hubungan tertentu di antara dua variabel atau lebih, yang kebenaran hubungan tersebut tunduk pada peluang untuk menyimpang dari kebenaran. Sanusi (2019). Hipotesis dalam penelitian ini adalah: Berdasarkan Gambar 2.2 kerangka pikir maka Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

H1 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Bandar Lampung.

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Bandar Lampung.

H3 : Komitmen organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Bandar Lampung.

## 2.8 Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja

Komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja organisasi. Mowday et al. (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan identifikasi individu dalam suatu organisasi melalui keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi terbaik untuk melibatkan dirinya dengan sepenuh hati mengerjakan pekerjaan, yang didasarkan pada penerimaan nilai-nilai organisasi dan tujuan. Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan komitmen organisasional berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai (Munawir nasir, Jafar basalamah, Moh zulkifli murfat (2020)



H1 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Bandar Lampung.

## **2.9 Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja**

Menurut Robbins (2006), budaya suatu organisasi dapat membentuk sikap dan perilaku para pegawai yang bekerja di organisasi itu. Penerapan budaya organisasi yang baik di dalam suatu instansi/perusahaan akan membentuk sikap dan perilaku yang baik di dalam diri pegawainya yang akan membantu pegawai tersebut untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Akibatnya, pegawai tersebut akan mampu menghasilkan kinerja yang baik. Hasil penelitian Munawir nasir, Jafar basalamah, Moh zulkifli murfat (2020) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Bandar Lampung.

## **2.10 Komitmen organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja**

Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, dengan kata lain, ini merupakan sikap merefleksikan kinerja pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilannya serta kemanjuran yang berkelanjutan untuk tetap berada tetap dalam organisasi. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja. Penelitian Munawir nasir, Jafar basalamah, Moh zulkifli murfat (2020), juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Komitmen organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Bandar Lampung.