

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Penggunaan teori ini telah digunakan secara luas baik sektor publik maupun privat. Menurut Halim (2014), konsep keagenan adalah hubungan atau kontrak antara principal dan agent. Prinsipal memperkerjakan agent untuk bertindak sesuai dengan kepentingan principal, namun principal dan agent mempunyai perbedaan prefensi dan tujuan. Berdasarkan konsep tersebut dapat digambarkan bahwa hubungan rakyat dengan instansi dapat dikatakan sebagai hubungan keagenan, yaitu hubungan yang timbul karena adanya kontrak yang ditetapkan oleh rakyat (principal) yang menggunakan instansi atau pemerintah (agent) untuk menyediakan jasa yang menjadi kepentingan rakyat. Rakyat wajibkan instansi atau pemerintah tersebut untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepadanya melalui mekanisme pelaporan kegiatan secara periodik. Hal ini bertujuan untuk mengawasi perilaku dan menyelaraskan tujuan instansi atau pemerintah serta masyarakat. Hubungan antara teori keagenan dengan penelitian ini yaitu Rumah Sakit merupakan salah satu instansi publik yang bertindak sebagai agen yang harus menetapkan strategi tertentu agar dapat memberikan pelayanan terbaik untuk prinsipal yaitu publik. Dalam mencapai kepuasan masyarakat sebagai pihak prinsipal, maka salah satu cara yang dapat dilakukan oleh instansi atau pemerintah adalah menerbitkan dan meningkatkan kualitas pelayanan umum dengan prinsip kinerja instansi atau pemerintah yang baik untuk menjaga nama baik dan dapat menjadikan pelayanan

kesehatan yang memuaskan bagi masyarakat khususnya masyarakat di Kabupaten Tulang Bawang.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja yang baik akan selalu mencerminkan rasa tanggung jawab yang besar dalam setiap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan.maka dalam hal ini dinyatakan kinerja karyawan dapat mendorong semangat para karyawan,maka dari itu pimpinan harus selalu berusaha memperhatikan bawahannya agar kinerja karyawannya berjalan dengan baik tanpa kendala. Menurut Hadari dalam Maulana (2015), mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/mental maupun non fisik/non mental.

2.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dalam (Sutrisno et al., 2016), faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain:

- a) Dasar-dasar perilaku individu yang meliputi karakteristik biografis, kemampuan dan pembelajaran.
- b) Nilai, sikap dan kepuasan kerja.
- c) Komitmen
- d) Persepsi dan pengambilan keputusan individu.
- e) Motivasi.

2.2.3 Aspek-aspek Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja menurut Suwondo dan Sutanto (2015) diukur dengan:

1. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, perhatian pada kualitas dalam penyelesaian pekerjaan, kemampuan memenuhi target perusahaan dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
2. Tingkat inisiatif dalam bekerja, antara lain kemampuan mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi dan kemampuan untuk membuat solusi alternatif bagi masalah tersebut
3. Kecekatan mental, kecekatan mental diukur melalui kemampuan karyawan dalam memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin dan kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan kerja lain.
4. Kedisiplinan waktu dan absensi, merupakan tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang karyawan yang memihak kepada suatu organisasi disertai dengan tujuan-yujuhan dan keinginan tertentu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi tersebut. Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen

tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Jika komitmen karyawan telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia, dan mampu bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. (Wirnipin et al., 2015)

Berdasarkan pengertian komitmen organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa yang timbul dari individu mengenai rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta rasa setia terhadap organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya terhadap organisasi tersebut. Dalam mengelola suatu organisasi, SDM merupakan poin penting dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi. Tinggi rendahnya suatu komitmen karyawan terhadap organisasi sangat mempengaruhi terhadap kinerja yang akan dicapai oleh organisasi.

Dalam dunia kerja komitmen organisasi memiliki pengaruh penting, bahkan ada beberapa perusahaan yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat dalam memegang posisi yang ditawarkan dalam lowongan pekerjaan. Namun, tidak jarang ada organisasi atau karyawan yang belum mengetahui pentingnya komitmen dengan baik. Padahal pemahaman ini sangat penting bagi organisasi maupun karyawan agar terciptanya kondisi kerja yang kondusif, sehingga kinerja perusahaan dapat berjalan dengan efisien dan efektif. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya karyawan yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa.

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu karakteristik personal, karakteristik pekerjaan dan peran, karakteristik strukturan organisasi, pengalaman kerja dan dukungan organisasi (Ma'rufi & Anam, 2019). Faktor lainnya yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah stres kerja. Stres kerja adalah proses psikologis yang tidak menyenangkan yang terjadi sebagai respons terhadap tekanan lingkungan kerja (Robbins and Judge, 2015).

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, sehingga secara langsung ataupun tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. (Wirnipin et al., 2015)

2.4.2 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Umi, dkk (2015:03) indikator budaya organisasi dapat diukur:

1. Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

2. Nilai Dominan

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai

utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai di anggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berprilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang 25 membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

3. Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

4. Iklim Organisasi

Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

2.5 Pengendalian Internal

Pengendalian internal telah banyak mengalami perubahan dalam konsep ataupun faktor-faktor pendukung sesuai dengan perkembangan dunia bisnis yang seiring waktu semakin kompleks dan maksimal. Dalam suatu organisasi perusahaan yang baik maka harus ada pemisahan dalam tugas dan tanggung jawab diantara personil dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Struktur dalam organisasi memiliki sifat fleksibel dalam arti memungkinkan adanya penyesuaian jika ada perbaikan serta perubahan-perubahan tanpa

harus diadakannya perombakan total. Tanpa adanya pengendalian internal maka fungsi dalam setiap bagian di dalam instansi/perusahaan menjadi tidak jelas dan sulit untuk mengadakan pengawasan atas jalanya operasi perusahaan maupun instansi sehingga aktiva perusahaan/instansi menjadi mudah dicuri dan diselewengkan oleh oknum tidak bertanggung jawab yang mengakibatkan perusahaan menderita kerugian besar. Selain itu pengendalian internal yang disusun oleh manajemen perusahaan/instansi tidak akan menjamin kehilangan berbagai kesalahan. Namun dengan adanya pengendalian internal setidaknya dapat mengurangi kesalahan. Pengaruh pengendalian internal merupakan semua tindakan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan untuk menjaga dan menstabilkan sumber daya manusia dari sifat pemberoran, penyelewengan, penggunaan yang bersifat tidak efisien, 20 merugikan, dan menjamin kehandalan data akuntansi, menjamin kepatuhan terhadap kebijaksanaan manajemen. Dalam PP No. 60 Bab I Pasal I menyatakan sistem pengendalian Intern adalah proses yang intergal pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengaman asset Negara dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

2.6 Reward

2.6.1 Pengertian Reward

Reward dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaanyang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif

sebagai pemenuhan kebutuhan tertentu (Adolfina & Uhing, 2017) . Definisi lainnya menjelaskan bahwa, *reward* merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sjahruddin, 2016). Tinggi rendahnya *reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat diukur dari gaji atau bonus,kesejahteraan,pengembangan karir, penghargaan psikologis dan social (Mahmudi ; dalam Purnama, 2015).

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	Jaka Prawira (2015)	Analisis Pengaruh budaya organisasi, Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Study pada Kantor PT Telekomunikasi	Variabel Terikat Kinerja Karyawan Variabel Bebas Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Kepuasan kerja Organisasi, dan Kepuasan Kerja	Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

		Indonesia,Tbk Divisi Regional IV Jawa Tengah - Daerah Istimewa Yogyakarta		
2	Mewa Hara (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Pengendalian Internal, Motivasi, Akuntabilitas, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Kota Surakarta	Variabel Terikat Kinerja Organisasi Variabel Bebas Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Pengendalian Internal, Motivasi, Akuntabilitas, dan Kepuasan Kerja	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja organisasi, akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dan kepuasan kerja

				berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
3	Achmad Ardani (2017)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Pengetahuan Manajemen Biaya Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Organisasi Sektor Publik)	Variabel Terikat Kinerja Manajerial Variabel Bebas Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Pengetahuan Manajemen Biaya	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan kinerja manajerial, motivasi berpengaruh positif terhadap hubungan kinerja manajerial, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan kinerja manajerial, dan pengetahuan manajemen biaya berpengaruh positif signifikan

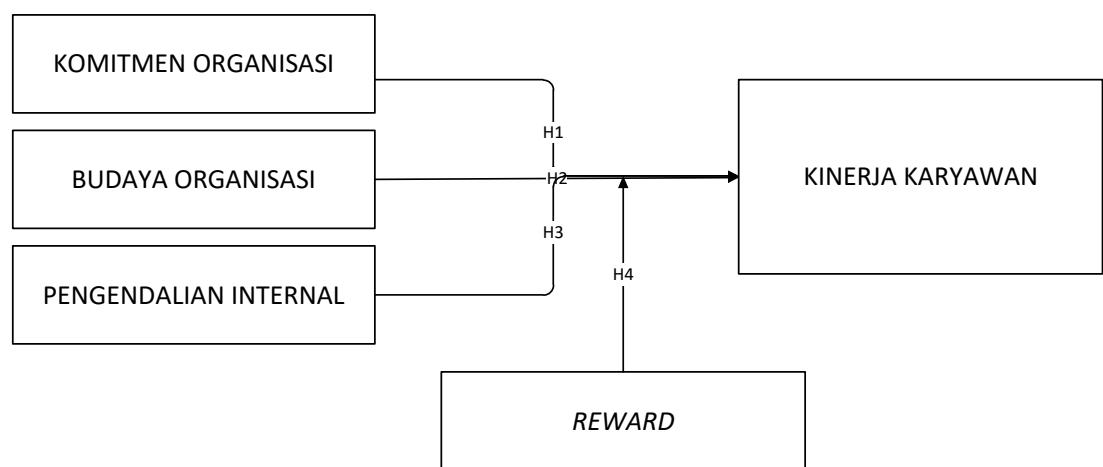
				terhadap hubungan kinerja manajerial.
4	Faisal Anshori (2019)	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Manggala Citra Mandiri Sakti Tulungagung Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating	Variabel Terikat Variabel Bebas Variable Moderasi <i>Reward</i>	(1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. (2) Terdapat pengaruh postif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. (3) Secara simultan kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh postif dan signifikan

				terhadap kinerja karyawan. (4) sistem reward memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. (5) sistem reward memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5	Frengky Gunanta Simamora (2019)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Rumah Sakit Abdul Moelok Bandarlampung)	Variabel Terikat Kinerja Karyawan Variabel Bebas Komitmen Organisasi Variable Moderasi <i>Reward</i>	Penelitian ini menunjukan bahwa komitmen organisasi secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan . variable <i>reward</i> tidak terbukti

				sebagai variable moderasi pada hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan .
--	--	--	--	--

2.8 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.9 Bangunan Hipotesis

2.9.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Konsep tentang komitmen organisasi berkembang pada studi awal mengenai loyalitas individu yang diharapkan ada pada diri karyawan. Keterikatan kerja yang sangat erat merupakan suatu kondisi yang dirasakan para karyawan, sehingga menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimiliki. Menurut steers (1980) suatu bentuk ikatan kerja yang kuat bukan bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan pelaksanaan tujuan organisasi. Apabila tujuan organisasi tercapai maka kinerja organisasi akan menjadi lebih baik. Hasil pengujian hipotesis ini didukung dengan hasil penelitian Lingga (2011) yang berjudul pengaruh kualitas sumber daya manusia, budaya organisasi serta komitmen organisasi terhadap Kinerja dan Reward sebagai Variabel Moderating pada Akademi Pariwisata (AKPAR) Medan. yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari hasil studi sebelumnya, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H1: Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

2.9.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, sehingga secara langsung ataupun tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Abdulah dan Herlin (2010) menunjukkan hasil analisis data dalam penelitian ini juga membuktikan bahwa pengaruh budaya organisasi mempunyai hubungan

yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dari penjelasan tersebut dapat simpulkan dengan hipotesis sebagai berikut:

H2: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

2.9.3 Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Pengendalian Intern merupakan semua tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi dengan tujuan untuk menjaga sumber daya dari pemborosan, penyelewengan, penggunaan yang tidak efisien, menjamin kehandalan data akuntansi, menjamin kepatuhan terhadap kebijaksanaan manajemen, mengevaluasi kinerja pegawai, manajer dana department. Pada penelitian Navid dan Phille 2009 menyimpulkan Pengendalian Intern adalah sebuah proses yang dipengaruhi oleh entitas dewan direktur, manajemen dan personel lain mencapai tujuan yang ingin dicapai. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian intern mempunyai andil dalam hal mencapai tujuan yang berikutnya pasti mempengaruhi kinerja organisasi. Dari penjelasan tersebut dapat simpulkan dengan hipotesis sebagai berikut:

H3: Pengendalian Internal Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

2.9.4 Pengaruh *Reward* Sebagai Variabel Moderating Pada Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Reward merupakan salah satu elemen yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk memotivasi seorang karyawan agar dapat memberikan segala kontribusi dengan sangat maksimal. Menurut Puwanethiren (2011), *reward* terdiri dari seluruh komponen organisasi, proses, aturan serta kegiatan pengambilan keputusan dalam hal alokasi untuk memberikan kompensasi dan manfaat kepada karyawan sebagai timbal balik atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Kinerja suatu organisasi tergantung

pada kerja karyawannya. Namun, atasan dapat berperan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan suatu organisasi. Dalam hal ini, atasan harus mempunyai peran yang penting dalam usahanya untuk memotivasi dan mengelola karyawannya. Komitmen organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap prestasi yang diperoleh oleh karyawan dengan cara memberikan *reward* dan motivasi untuk bekerja penuh semangat, memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diberikan, sehingga suatu organisasi akan mudah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan dari penghargaan salah satunya mempertahankan karyawan agar terus bertahan dalam posisi pekerjaannya. Penghargaan tersebut dievaluasi individu , jika penghargaan tersebut memuaskan maka karyawan akan mempertahankan pekerjaanya di kemudian hari. Pemberian penghargaan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena penghargaan akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan tersebut. Jika kecintaan karyawan semakin tumbuh terhadap pekerjaannya, maka akan terciptanya kedisiplinan. Berdasarkan hasil penelitian Lingga (2011) dan Lina (2014) yang menunjukkan bahwa Variabel Moderasi yaitu *reward* tidak mempengaruhi hubungan antara Kualitas SDM, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja dan *reward* bukan variabel moderating. Dari hasil tersebut di nyatakan bahwa *reward* sangat menentukan tingkat kualitas dan tingkat moral pekerja, karena dengan diberikan *reward* pada setiap instansi dapat memberikan kontribusi yang baik pada segi kualitas dan kinerja bagi penerima *reward* tersebut. Berdasarkan dari hasil studi sebelumnya, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H4 : *Reward* Sebagai Variabel Moderating Pada Hubungan Antara Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Pengendalian Internal Berpengaruh Negatif Terhadap Kinerja Karyawan