

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2017, p.232) Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur, digunakan untuk mengukur, menilai, mempengaruhi sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian prestasi kerja merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Istilah penilaian kinerja dan evaluasi kinerja dapat digunakan secara bergantian/bersamaan karena mempunyai maksud sama. Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja pegawai/mengevaluasi hasil pekerjaan pegawai. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi pegawai, manajer bagian/divisi SDM, dan bagi perusahaan. Dalam praktik, penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di dalam perusahaan, dan faktor lain di luar perusahaan

Menurut Kasmir (2016, p.182) Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi sehingga, bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik.

Menurut Saleh (2019, p.2) Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja memiliki makna yang cukup luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung dan kinerja karyawan dapat

diartikan sebagai output atau hasil kerja karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Zuriana (2019) Kinerja karyawan pada perusahaan merupakan fondasi dasar yang harus dibangun, dijaga dan dikembangkan dalam perusahaan agar memberikan dampak yang positif bagi perusahaan baik dalam kualitas maupun kuantitasnya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektifitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Alvian dan Betty Magdalena (2018) Keberhasilan suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Penentu keberhasilan meningkatkan kinerja karyawan salah satunya melalui proses pemberian kompensasi yang layak dan motivasi yang tepat. Melalui proses-proses tersebut, karyawan diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka.

Rahayu (2020) mendefinisikan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (organisasi). Wibasuri (2014) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

### **2.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Menurut Kasmir (2006, p.193) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Kemampuan mempengaruhi secara langsung
2. Pengetahuan memengaruhi secara langsung

3. Rancangan kerja memengaruhi secara langsung
4. Kepribadian memengaruhi secara langsung dan tidak langsung
5. Motivasi kerja memengaruhi secara langsung dan tidak langsung
6. Kepemimpinan memengaruhi secara langsung dan tidak langsung
7. Gaya kepemimpinan memengaruhi secara langsung dan tidak langsung
8. Budaya organisasi memengaruhi secara langsung dan tidak langsung
9. Kepuasan kerja memengaruhi secara langsung dan tidak langsung
10. Lingkungan memengaruhi secara langsung dan tidak langsung
11. Loyalitas memengaruhi secara langsung dan tidak langsung
12. Komitmen memengaruhi secara langsung dan tidak langsung
13. Displin memengaruhi secara langsung dan tidak langsung

Sedangkan Menurut Nadapdap (2017, p.4) merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (Ability).

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + Skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (Motivation).

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang

dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

### **2.1.3 Indikator Kinerja**

Menurut Saleh (2019, p.2) adapun indikator Kinerja adalah sebagai berikut:

1. **Kualitas Kerja**

Dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2. **Pemanfaatan waktu kerja**

Diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

3. **Kuantitas Kerja**

Diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

## **2.2 Komitmen Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Kasmir (2016, p.193) Komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam berkerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.

Menurut Muis (2018, p.2) Komitmen organisasi merupakan suatu ketentuan yang disetujui bersama dari semua personil dalam suatu organisasi mengenai pedoman, pelaksanaan serta tujuan yang ingin dicapai bersama dimasa yang akan datang, komitmen organisasi merupakan identifikasi seseorang dan loyalitas pada organisasi dan kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu.

Menurut Novitasari (2020, p.3) Komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif tetapi harus memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan

### **2.2.2 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi**

Menurut Muis (2018, p.2) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

#### **1. Kepercayaan**

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaannya. Dalam kerangka komitmen, kepercayaan Karyawan pada organisasi menyebabkan antara lain Karyawan merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan.

#### **2. Kemauan**

Kemauan Karyawan untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen karyawan. Dengan adanya kemauan dari para

Karyawan paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku Karyawan, dalam hal ini tanggung jawabnya pada perusahaan.

### 3. Kesetiaan

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

## 2.2.3 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Novitasari (2020, p.3) indikator yang dapat mengukur Komitmen Organisasi adalah:

### 1. *Affective Commitment*

Komitmen ini dapat menjelaskan bagaimana para karyawan saling mengenal, terikat satu sama lain secara emosional serta terlibat dalam sebuah organisasi. Maka dari itu karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi dengan giat karena keinginan sendiri.

### 2. *Continuance commitment*

Komitmen berkelanjutan ini adalah tipe komitmen bagi karyawan yang tidak ingin meninggalkan organisasi karena takut akan kehilangan sumbangan yang telah ditanamkan pada organisasi dan menyadari bahwa tidak mungkin untuk mencari gantinya, sehingga karyawan tersebut akan menerima kerugian jika dia meninggalkan organisasi.

### 3. *Normative commitment*

Komitmen normatif ini memperlihatkan sejauh mana psikologis seorang karyawan terikat untuk menjadi bagian dalam organisasi

yang didasarkan pada perasaan setia, rasa memiliki, kehangatan dan kebahagiaan.

## **2.3 Budaya Organisasi**

### **2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Sedarmayanti (2017, p.348) Budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga, kemudian mewujud dalam penampilan, sikap, dan tindakan sehingga menjadi identitas dan organisasi tertentu.

Menurut Kasmir (2016, p.191) budaya organisasi merupakan kebiasaan kebiasaan atau norma norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan kebiasaan atau norma norma ini mengatur hal hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut Malini (2017, p.3) Budaya sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain.

Menurut Sagita (2018, p.3) Budaya Organisasi yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

### **2.3.2 Elemen Dasar Budaya Organisasi**

Terdapat beberapa elemen dasar perusahaan atau organisasi, Malini (2017.p.3) mengolongkan dan mengelompokkan elemen-elemen budaya perusahaan/organisasi sebagai berikut :

#### **1. *Artifacts***

Merupakan hal-hal yang dapat dilihat, didengar, dirasakan, jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan

budaya yang tidak dikenalnya. *Artifacts* termasuk struktur organisasi dan proses yang tampak, seperti produk, jasa, dan tingkah laku anggota kelompok.

## 2. *Espoused Values*

Alasan-alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali kepenemu budaya. Meliputi strategi, sasaran, dan filosofi.

## 3. *Basic Underlying Assumption*

Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di organisasi, seringkali melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketepatan tindakan tersebut.

### 2.3.3 Faktor - Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Faktor-Faktor yang Membentuk Budaya Organisasi menurut Sedarmayanti (2017, p.348) adalah :

1. Tujuan
2. Sistem Insentif atau Sistem penghargaan
3. Sistem Pertanggung Jawaban
4. Struktur Kekuasaan
5. Sistem Administrasi
6. Sistem Organisasional
7. Proses kerja
8. Tugas Organisasional
9. Lingkungan Eksternal
10. Riwayat dan Tradisi
11. Praktik dan Menejemen
12. Predisposisi Pimpinan dan Predisposisi Pegawai.



### 2.3.4 Indikator – Indikator Budaya Organisasi

Di dalam pengukuran budaya organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya, Menurut Sagita (2018, p.3) Indikator Budaya Organisasi adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang- orang yang ada dalam organisasi
5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama
7. Kemantapan/*Stabilitas*, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*.

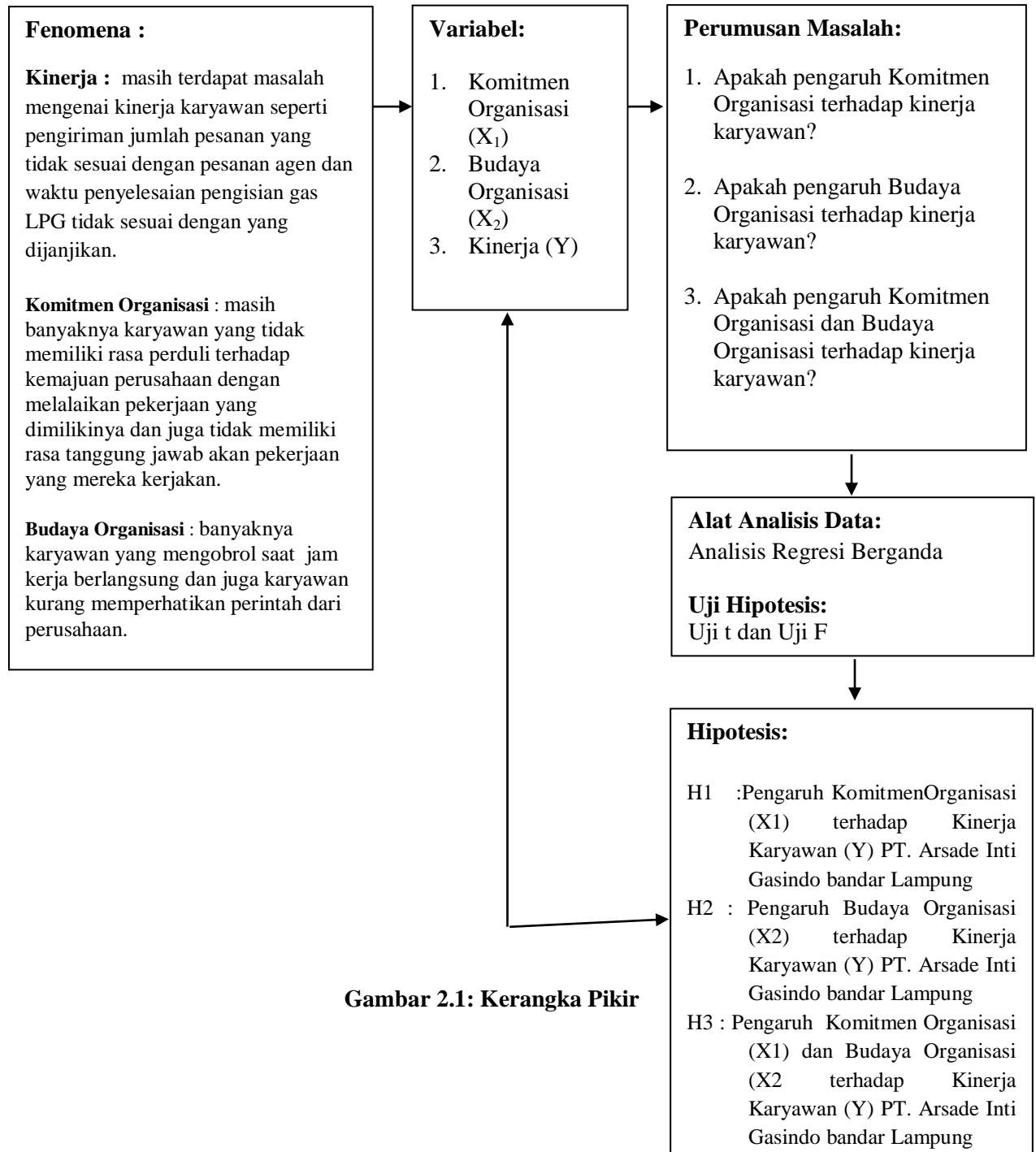
## 2.4 Penelitian terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu yang dijadikan referensi oleh penulis dalam melakukan penelitian ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	R. Nana Hadiana (2019)	<i>The Influence Of Transformational Leadhershship And Commitment Organization Implications For Performance Employee State Civil Apparatus (Asn Bandung Indonesian)</i>	Regresi Berganda	<i>Employee performance the work of quality and quantity achieved by an employee in carrying out his duties with transformational leadership, commitment organization</i>
2.	Yeti Kuswati (2020)	<i>The Influence of Organizational Culture and leadhershship on Employee Performance</i>	Regresi Berganda	<i>there was a positive and significant influence between organizational cultures (X) on employee performance (Y).</i>
3.	Herni Anisa Putri, Aminuddin Irfani (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT.Miwon Indonesia Bagian Produksi Refinery	Regresi Berganda	Hasil Penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.
4.	Aziz, A. (2018)	Pengaruh Spiritualitas Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Resto Ayam Goreng Nelongso	Regresi Berganda	Budaya organisasi, berpengaruh terhadap kinerja karyawan Resto Ayam Goreng Nelongso
5.	Fikriah Saleh, Juni Mashita, Vella Anggresta (2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Andalan Finance Depok	Regresi Berganda	Hasil uji menunjukkan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Andalan Finance Depok

## 2.5 Kerangka Pikir



Gambar 2.1: Kerangka Pikir

Pada penelitian ini dilakukan analisis Komitmen Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Arsade Inti Gasindo, dengan Komitmen Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2) yang baik akan mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y) PT. Arsade Inti Gasindo Lampung.

## **2.6 Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya.

### **2.6.1 Pengaruh Komitmen Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Komitmen organisasi menggambarkan hubungan diantara individu dengan organisasi, jika seorang karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka karyawan tersebut akan mempunyai kesetiaan, kepercayaan dan loyalitas pada organisasi dimana ia bekerja. Sedangkan menurut Muis (2018, p.2) Komitmen organisasi merupakan suatu ketentuan yang disetujui bersama dari semua personil dalam suatu organisasi mengenai pedoman, pelaksanaan serta tujuan yang ingin dicapai bersama dimasa yang akan datang, komitmen organisasi merupakan identifikasi seseorang dan loyalitas pada organisasi dan kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu.

Diperkuat dengan penelitian dari saleh (2019) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Maka ditarik kesimpulan dengan baiknya pengelolaan Komitmen organisasi yang diberikan perusahaan maka juga diikuti dengan meningkatnya Kinerja Karyawan.

Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

**H1 : Komitmen Organisasi (X1) diduga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Arsade Inti Gasindo Bandar Lampung.**

### **2.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Budaya organisasi perusahaan yang kuat akan menumbuh kembangkan rasa tanggung jawab yang besar dalam diri karyawan sehingga mampu memotivasi untuk menampilkan kinerja yang paling memuaskan, mencapai tujuan yang lebih baik, dan pada gilirannya akan memotivasi seluruh anggotanya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. menurut Sagita (2018, p.2) Budaya Organisasi yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Aziz (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Aziz (2018) pula menjelaskan bahwa budaya organisasi termasuk nilai dan norma yang diterapkan terhadap karyawan dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan secara efektif.

Hasil tersebut didukung dengan pengujian statistik yang membuktikan bahwa berpengaruh positif dan signifikan indikator budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

**H2 : Budaya Organisasi (X2) diduga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Arsade Inti Gasindo Bandar Lampung.**

### **2.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasi (X1) dan Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Terdapat hubungan positif Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan. Menurut Latief (2019, p.3) Komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotannya dalam organisasi dan bersedia usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi, dan memiliki keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dan Menurut Sagita (2018, p2) Budaya Organisasi yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Saleh (2019) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan Aziz (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

**H3 : Komitmen Organisasi (X1) dan Budaya Organisasi (X2) diduga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Arsade Inti Gasindo Bandar Lampung.**