

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Tujuan organisasi dicapai melalui serangkaian kegiatan, dengan mengerahkan semua sumber daya yang diperlukan untuk pencapaian tujuan tersebut. Organisasi sering dipahami sebagai sekelompok orang yang berkumpul dan bekerjasama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama. Organisasi merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggungjawab sebagaimana mestinya maka organisasi itu berjalan dengan baik.

Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi, karena sebaik apapun organisasi, sebanyak apapun sarana prasarana yang dimiliki organisasi, tanpa adanya peran dari sumber daya manusia semuanya tidak akan dapat berjalan dengan baik. Sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja, yang secara luas sebagai proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang

dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Amstrong dan Baron dalam Wibowo, 2017:2).

Pegawai yang produktif adalah orang yang dapat memberi sumbangan yang nyata, imajinatif, dan inovatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kreatifitas dalam mencapai tujuan, bertanggungjawab dan responsif dalam hubungan dengan orang lain. Pegawai seperti ini merupakan aset organisasi yang selalu berusaha meningkatkan diri dalam organisasinya, dan akan menunjang pencapaian produktivitas organisasi. Pencapaian tujuan organisasi diperlukan landasan yang kuat berupa budaya organisasi yang baik, dan komitmen organisasi yang dapat menunjang keberhasilan suatu organisasi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya budaya organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh dan kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Budaya organisasi dapat mempengaruhi profesionalisme kerja pegawai, karena menciptakan interaksi antar pegawai dan pola perilaku antar pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Nilai-nilai yang dianut bersama dalam organisasi membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan, meningkatkan profesionalisme, dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Selain budaya organisasi faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi memegang peranan penting dalam keberhasilan pekerjaan seorang pegawai dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap seseorang yang berhubungan dengan organisasi tempat mereka bergabung. Sikap ini berkaitan dengan persepsi

tujuan organisasi dan keterlibatannya dalam melaksanakan kerja. Apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Komitmen organisasi sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas pegawai dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasional biasanya akan mempunyai catatan kehadiran baik, menunjukkan keinginan kesetiaan pada kebijakan organisasi, dan mempunyai *turnover rate* lebih rendah. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap efektifitas dan efisiensi organisasi. Karena itu harus membangun komitmen organisasi yang baik dan kuat untuk pegawai sehingga dapat mencapai visi misi organisasi tersebut. Pegawai pemerintah dituntut untuk memiliki komitmen, agar kinerja organisasi pemerintahan terlaksana secara optimal.

Widiana (2015:10), mengemukakan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai secara empiris ditunjukkan oleh hasil penelitian Meyer *et al.*, (1998). Hasil penelitian Meyer *et al.*,(1998) menunjukkan bahwa komitmen efektif (*affective commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*) mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja karyawan. Komitmen berkelanjutan (*continuance*) mempunyai hubungan yang negatif dengan kinerja karyawan. Artinya komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Secara filosofis, keberadaan dan tanggungjawab pemerintah adalah menyelenggarakan kewajiban negara yang meliputi melindungi, melayani dan mengatur masyarakat, serta menyetaherakannya. Esensi tanggungjawab pemerintah itu adalah melaksanakan fungsi pelayanan, dan masyarakat sebagai penerima manfaat pelayanan tersebut. Terwujudnya *good governance* pada dasarnya adalah terwujudnya pelayanan yang *excellent* atau pelayanan prima terhadap masyarakatnya, sehingga Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 akan terjamin eksistensinya

sepanjang masa. Guna mencapai pelayanan yang *excellent* atau prima, diperlukan para penyelenggara negara yang memiliki komitmen tinggi dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi pemerintahan (Kadarisman 2019:284).

Apabila semua anggota organisasi pemerintah memiliki budaya individu yang esensinya merupakan komitmen yang tinggi dalam upaya mencapai misi organisasi pemerintah, maka akan terbentuklah budaya organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Budaya organisasi dapat dilihat dalam sikap dan perilaku organisasi pemerintahan yang diaktualisasikan oleh setiap anggota organisasi, yakni pegawai pemerintah yang mencerminkan prinsip integritas, profesionalisme, keteladanan, dan penghargaan.

Berdasarkan UU No. 22 Tahun 1999 sebagaimana telah diubah dengan UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah menyatakan bahwa Kecamatan adalah perangkat daerah yang mendapat pelimpahan sebagian kewenangan Walikota atau Bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Pada dasarnya kecamatan bisa diartikan sebagai organisasi yang didalamnya digerakkan oleh sejumlah unsur sumber daya manusia (SDM) yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang digariskan, tujuan yang akan dicapai dalam kecamatan menyangkut kesejahteraan rakyat banyak. Sumber daya manusia sangatlah penting, mengingat bahwa keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia.

Pada penelitian ini objek yang digunakan oleh peneliti adalah Kantor Camat Medan Kota. Kecamatan Medan Kota merupakan salah satu kecamatan Induk Kota Medan yang terbentuk pada saat dibentuknya Kota Medan sebagaimana dalam Undang-Undang Darurat Republik Indonesia tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kota-Kota besar, dalam lingkungan daerah Provinsi Sumatera Utara. Kantor kecamatan Medan Kota sebagai perangkat daerah yang mempunyai tugas pokok membantu Pemerintah Kota Medan dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan, dan

pembinaan kehidupan bermasyarakat serta melaksanakan sebagian kewenangan Walikota.

Sebagaimana dalam Peraturan Walikota Medan Nomor 53 Tahun 2018 tentang Rincian Fungsi Kecamatan dan Kelurahan, menyatakan bahwa kecamatan dibentuk dalam rangka meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat dan kelurahan. Salah satu penyelenggaraan yang dilaksanakan oleh Kantor Camat Medan Kota adalah Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan, selanjutnya disingkat PATEN yakni penyelenggaraan pelayanan publik di kecamatan mulai dari tahap permohonan sampai dengan tahap terbitnya dokumen dalam satu tempat.

Keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh kecamatan ditentukan oleh kinerja pegawai. Pegawai pemerintah harus sejalan dan searah dengan tujuan organisasi, setiap pegawai diharapkan mampu meningkatkan nilai-nilai yang tidak bertentangan dan menghambat pelaksanaan kerja pemerintah. Pegawai yang memiliki pola pikir bekerja mencari kekayaan, egois, bekerja berorientasi pada kepentingan individunya sendiri, kelompok atau golongannya sendiri, bekerja tanpa keterikatan disiplin waktu, atau tampilan cara berpakaian, dan gaya hidup yang tidak dianjurkan dalam organisasi pemerintah. Semua hal itu harus mampu dihilangkan dan dihindari, sementara yang perlu dikembangkan oleh seorang pegawai adalah pola pikir yang mendukung terwujudnya sistem nilai yang menjadi landasan pelaksanaan tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Oleh karena itu, dalam upaya mencapai keberhasilan organisasi, maka sangat diperlukan membangun budaya organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai yang harus tercermin dalam sikap dan perilaku setiap pegawai. Terbangunnya budaya organisasi pemerintahan ditentukan adanya budaya individu pegawai dalam organisasi yang dapat berkembang apabila setiap individu tersebut memiliki komitmen yang tinggi.

Berdasarkan hasil peninjauan sementara oleh peneliti, menemukan bahwa adanya fenomena-fenomena dalam penyelenggaraan pelayanan, seperti pegawai datang terlambat, berbincang-bincang dengan rekan kerja sementara tugas masih ada, lamanya proses penyelesaian dokumen-dokumen masyarakat. Sehingga dari uraian tersebut di atas maka peneliti merasa tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Kota”.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah memandu penelitian untuk mengeksplorasi situasi yang akan diteliti secara menyeluruh, luas dan mendalam (Sugiyono, 2019:282). Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Medan Kota ?
- b. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Medan Kota?
- c. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Medan Kota?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Medan kota;
- b. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Medan Kota;
- c. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Medan Kota.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Bagi penulis

Untuk menambah pengetahuan dan wawasan yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja dan juga sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana di Universitas HKBP Nommensen Medan.

b. Bagi Pemerintahan

Sebagai bahan masukan, pertimbangan, informasi tambahan serta acuan bagi pemerintahan untuk menetapkan kebijakan dan tindakan pemerintahan berkaitan dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja dari setiap pegawai.

c. Bagi Universitas HKBP Nommensen Medan

Sebagai salah satu pertimbangan untuk memutuskan apakah penulis layak untuk mendapat gelar sarjana Ekonomi. Serta sebagai tambahan literatur kepustakaan dibidang penelitian.

d. Bagi peneliti lain

Sebagai masukan dan referensi atau bahkan bahan perbandingan atau acuan untuk melakukan penelitian yang sama dimasa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Setiap organisasi mengembangkan sistem nilai yang mengatur cara berperilaku dan bertindak orang-orang yang ada didalamnya. Sistem nilai inilah yang dinamakan sebagai budaya organisasi. Setiap perusahaan memiliki budaya khas sendiri yang membedakannya dari perusahaan lain. Kuat atau lemahnya budaya organisasi dalam suatu perusahaan tergantung pada sejauh mana nilai-nilai inti yang dikembangkan itu dimiliki secara dalam dan luas oleh karyawan-karyawannya. Semakin banyak karyawan menerima nilai-nilai inti organisasinya dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, berarti semakin kuat budayanya.

Adapun pengertian budaya organisasi menurut Tuala (2020:4), budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkah laku yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban dan integritas organisasi, yang dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasinya untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah-masalah organisasi baik di luar maupun di dalam organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Tewal (2017:19) mengemukakan budaya organisasi merupakan suatu konsep yang cukup kompleks. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai dan

keyakinan yang ditumbuhkembangkan dalam organisasi untuk menuntun perilaku dan tindakan anggota organisasi tersebut.

Menurut Colquitt et.al (2009) dalam Haryono (2013:9) budaya organisasi adalah adanya kesamaan pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi terhadap aturan-aturan, norma-norma dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku setiap anggotanya. Definisi ini memberikan beberapa deskripsi atau gambaran penting mengenai budaya organisasi.

Pertama, budaya organisasi merupakan sebuah kesepakatan bersama antara sesama anggotanya. Para pegawai akan berusaha mempelajari aspek-aspek terpenting budaya organisasinya dari pegawai lainnya. Proses *transfer of knowledge* ini dapat melalui komunikasi secara eksplisit, pengamatan-pengamatan yang bersifat sederhana atau melalui aktivitas-aktivitas sehari-hari yang lebih sederhana. Dengan perkataan lain, budaya organisasi adalah sebuah kesamaan pengetahuan sesama anggota (*shared knowledge*) yang mana setiap anggota telah paham dan sepakat tentang budaya apa yang harus dibentuknya.

Kedua, budaya organisasi dapat dijadikan sebagai pedoman bagi para anggotanya mengenai aturan-aturan, norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi. Dengan adanya pemahaman terhadap pedoman-pedoman tersebut akan memungkinkan para anggotanya untuk menyesuaikan diri terhadap budaya organisasi yang ada. Hasil kerja seperti apa yang paling penting dan perlu menjadi perhatian bagi organisasi? Perilaku apa yang pantas dan tidak pantas di dalam bekerja pada organisasi? Bagaimana sebaiknya seseorang dalam berpakaian dan berperilaku dalam bekerja? Bahkan ada beberapa organisasi yang masih menghendaki para anggotanya tetap berperilaku sesuai budaya yang telah digariskan, meskipun mereka sedang berada di luar organisasinya.

Ketiga, budaya organisasi memaksa dan membentuk sikap dan perilaku tertentu melalui sebuah sistem kontrol terhadap para anggotanya. Telah ditemukan cukup banyak bukti bahwa nilai-nilai dan tujuan individu anggota

organisasi akan tumbuh dan menyesuaikan diri dengan budaya organisasi tempat bekerja. Hal ini mudah dimengerti mengingat lamanya seseorang berada di dalam organisasi seiring masa kerja yang dapat bertahun-tahun lamanya.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, aturan, keyakinan, yang diciptakan dan dikembangkan dalam organisasi, serta telah disepakati secara bersama-sama oleh seluruh individu yang berperan dalam organisasi. Bertujuan agar organisasi memperoleh pencapaian yang optimal, sehingga individu organisasi harus mampu mengesampingkan pola pikir yang tidak sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi.

2.1.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya Organisasi memiliki karakteristik tersendiri. Karakteristik Budaya Organisasi adalah terdapat pada inisiatif individu, toleransi, mempunyai arah, terintegrasi, dukungan dari manajemen dan lain-lain.

Menurut Robins (2007) dalam Sadiartha (2015: 17-19), menyatakan untuk menilai kualitas Budaya Organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu sebagai berikut:

1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.

6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Apabila 10 faktor utama di atas terintegrasi dalam kerja-kerja organisasi maka tidak bisa dipungkiri organisasi tersebut memiliki kualitas budaya yang cukup handal dan kemungkinan saja bisa menaikkan pamor organisasi itu sendiri.

2.1.1.3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi adalah agar kita mampu mengendalikan dan mengarahkan organisasi secara gemilang mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien apabila pemimpinnya mampu memahami budaya organisasinya. Oleh karena itu, menurut Haryono (2013:4), mempelajari budaya organisasi memiliki fungsi secara khusus sebagai berikut :

1. Memahami karakteristik budaya organisasi.
Seorang manajer atau pemimpin harus memahami terlebih dahulu secara benar budaya organisasi yang akan atau sedang dikelolanya.
2. Memungkinkan untuk menentukan gaya kepemimpinan yang ideal.

Dengan memahami secara lebih spesifik karakter budaya sebuah organisasi maka seorang manajer dapat lebih mudah dalam menentukan langkah yang sangat strategis, yaitu menentukan gaya kepemimpinannya.

3. Menciptakan *Good Corporate Governance (GCG)*. GCG adalah asas penyelenggaraan budaya organisasi modern meliputi *transperancy* (keterbukaan), *Honesty* (kejujuran), *Fairness* (adanya unsur keadilan dan kesetaraan hak dan kewajiban pada semua pihak), *responsibility* (pertanggungjawaban sosial seperti program *CSR = Corporate Social Responsibility, Community Development*), *Check and Balances* (Objektivitas) dan *Social involvement*.
4. Mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

2.1.1.4 Peran Budaya Organisasi

Harahap (2011:29-30) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai peran dan kaitan terhadap berbagai aspek kehidupan berorganisasi atau perusahaan secara menyeluruh. Budaya organisasi mempunyai peran yang besar untuk mencapai tujuan organisasi, dan banyak penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Berikut ini dikemukakan peran budaya organisasi terhadap anggota organisasi, organisasi dan bukan anggota organisasi tetapi berhubungan dengan organisasi.

1. Perikat anggota organisasi dan menyatukan organisasi.
Awal menjadi anggota organisasi, agar diterima sebagai anggota organisasi harus menyesuaikan, menerima, dan menerapkan budaya organisasi. Anggota organisasi hendaknya mengerjakan mana yang boleh dan yang tidak boleh. Dengan demikian norma, nilai, dan kode etik budaya organisasi mengkoordinasi, menyatukan dan merekatkan para anggota organisasi.
2. Identitas Organisasi.

Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang di luar organisasi. Budaya yang berbeda memberi identitas yang berbeda dan memberi kebanggaan.

3. Motivasi

Budaya organisasi merupakan energi yang memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Mengembangkan komitmen rasa memiliki.

Budaya organisasi akan menyatukan, mengembangkan rasa memiliki dan memfasilitasi komitmen para anggota organisasi. Mengembangkan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.

5. Konsistensi

Budaya organisasi berisi panduan, peraturan, prosedur, pola pikir, cara bertindak dan perilaku, sehingga menimbulkan konsistensi anggota organisasi untuk melaksanakan tugas dan perannya.

6. Memperkecil konflik dan perbedaan.

Dengan adanya panduan, pola pikir, asumsi, filsafat yang sama memperkecil perbedaan budaya organisasi adalah cara untuk menyelesaikan dari konflik.

7. Mengurangi ketidakpastian.

Budaya menentukan arah, apa yang akan dicapai dan cara untuk mencapainya, sehingga mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian, dan membangun sistem kontrol organisasi.

8. Keunggulan kompetitif.

Budaya organisasi yang kuat dan mapan mendorong konsistensi, motivasi kerja, efisien, efektif, menurunkan ketidakpastian yang mengakibatkan keunggulan kompetitif.

9. Kinerja organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi berupa etos kerja, motivasi, kepuasan kerja, keunggulan kompetitif diciptakan oleh budaya organisasi yang mapan dan kuat.

2.1.1.5 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat sangat diharapkan oleh setiap organisasi, agar nilai-nilai yang ada dapat benar-benar dipahami dan diterapkan secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh individu organisasi sehingga tercapai kinerja yang baik dan optimal.

Adapun indikator budaya organisasi menurut Robbins (2001) dalam Harahap (2011:24) sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko; sejauh mana perusahaan mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana perusahaan menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detail; sejauh mana perusahaan mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian pada rincian.
3. Berorientasi pada hasil; sejauh mana para manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut seperti menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan tugas.
4. Berorientasi pada manusia; sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan pada efek hasil pada orang di dalam perusahaan seperti mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-idenya.
5. Berorientasi pada tim; perusahaan yang selalu mendukung individu-individu untuk bekerjasama dengan tim-tim yang ada seperti dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerjasama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggotatim lain.

6. Agresivitas; sejauh mana karyawan dalam perusahaan itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik baiknya seperti persaingan sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktifitas optimal.
7. Stabilitas; sejauh mana kegiatan perusahaan menekankan (*status quo*) sebagai kontras dari pertumbuhan seperti manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan pada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasional merupakan salah satu topik yang akan selalu menjadi tinjauan baik bagi pihak manajemen dalam sebuah organisasi maupun bagi para peneliti yang khususnya berfokus pada perilaku manusia. Komitmen Organisasional menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi, dan sejauh mana karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya.

Wibowo (2017:429), mengemukakan bahwa pada dasarnya komitmen bersifat individual, merupakan sikap atau perilaku yang dimiliki oleh setiap individual. Sedangkan komitmen setiap individu terhadap organisasi dimana dia bekerja dapat dikatakan sebagai komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah perasaan identifikasi, perasaan individu bahwa menjadi bagian organisasi. Individu merasa terlibat dalam proses pelaksanaan organisasi, dan individu memiliki loyalitas terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai

bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi, dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Ria (2017:27) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah “sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun”. Robbins (2001) mendefinisikan komitmen sebagai orientasi karyawan terhadap organisasi sebagai bentuk identifikasi loyalitas mereka dan keterlibatan mereka di dalam organisasi. Steers (1997) mendefinisikan komitmen sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (bersedia berusaha sebaik mungkin demi organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota dari organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan seorang anggota terhadap organisasinya.

Luthans (2002) mendefinisikan komitmen terhadap organisasi sebagai berikut:

1. Komitmen adalah keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tertentu.
2. Komitmen adalah kemauan untuk menggunakan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi.
3. Komitmen adalah keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa aspek utama yang menumbuhkan komitmen organisasi yakni: identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas.

2.1.2.2 Tipe Komitmen Organisasi

McShane dan Von Glinow (2010) dalam Wibowo (2017:431) memberikan makna komitmen organisasi sama dengan *affective commitment* dan *continuance commitment*. *Affective commitment* diidentifikasi sebagai

pelengkap emosional pekerja, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, sementara *continuance commitment* merupakan pelengkap untuk kalkulasi. Pekerja mempunyai *continuance commitment* tinggi ketika mereka tidak mengidentifikasi secara khusus dengan organisasi dimana mereka bekerja, tetapi merasa terikat untuk tetap disana karena akan terlalu mahal untuk keluar.

Newstrom (2011) dalam Wibowo (2017:32) menambahkan tipe komitmen organisasi. *Affective commitment* dinyatakan sebagai tingkat emosi positif dimana pekerja ingin menekan usaha dan memilih untuk tetap dengan organisasi. *Normative commitment* merupakan pilihan untuk tetap tinggal terikat karena budaya yang kuat atau etika yang mendorong untuk melakukan itu. Mereka yakin bahwa mereka harus mempunyai komitmen karena sistem keyakinan orang lain dan miliknya sendiri menyesuaikan norma dan perasaan tentang tanggungjawab. *Continuance commitment* mendorong pekerja untuk tinggal karena investasi tinggi mereka dalam organisasi berupa waktu dan usaha dan kerugian ekonomi dan sosial yang akan mereka derita bila mereka keluar.

Pegawai yang memiliki komitmen organisasional biasanya akan mempunyai catatan kehadiran baik, menunjukkan keinginan kesetiaan pada kebijakan organisasi, dan mempunyai *turnover rate* lebih rendah.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa tipe komitmen organisasi ada 3 (tiga) yakni:

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*).

Keinginan yang timbul dalam diri individu untuk bertahan, ingin mengabdikan diri sepenuhnya dalam organisasi.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).

Keinginan individu untuk tetap bekerja dalam organisasi, dengan mempertimbangkan untung rugi apabila ingin keluar.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*).

Keinginan individu untuk tetap dalam organisasi, karena merasa memiliki loyalitas dan tanggungjawab terhadap organisasi.

Meyer dan Allen (1993) dalam Ria (2017:28), pengukuran komitmen organisasi juga seharusnya merefleksikan ketiga komponen komitmen tersebut yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Hal yang umum dari ketiga dimensi komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi. *Affective Commitment* (AC) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatannya dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. *Continuance Commitment* (CC) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. *Normative Commitment* (NC) adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi.

2.1.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Newstorm (2011) dalam Wibowo (2017:435) mengemukakan bahwa Komitmen organisasi dapat menurun atau meningkat karena faktor-faktor sebagai berikut:

- 1) Faktor penghambat (*inhibiting factors*); menyalahkan secara berlebihan, mengucapkan terimakasih secara tidak tulus, kegagalan yang berulang, ketidakkonsistenan dan ketidaksesuaian, meningkatnya ego dan gangguan.
- 2) Faktor perangsang (*stimulating factors*); kejelasan aturan dan kebijakan, investasi pekerja berupa pelatihan, penghargaan dan apresiasi atas usaha, partisipasi dan otonomi pekerja, membuat pekerja merasa dihargai, pengingat atas investasi pekerja, mengusahakan dukungan bagi pekerja,

membuat peluang bagi pekerja untuk menyatakan kepedulian pada orang lain.

Berikut ini uraian mengenai faktor-faktor yang menyebabkan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif (Ria, 2017:45).

1) Faktor yang menyebabkan komitmen afektif (*affective commitment*)

Beberapa faktor yang menyebabkan komitmen afektif, antara lain karakteristik organisasi, karakteristik pribadi, dan pengalaman kerja. Pertama, karakteristik organisasi yang mempengaruhi komitmen afektif adalah cara pengambilan kebijakan perusahaan. Kedua, karakteristik pribadi yang mempengaruhi komitmen afektif, antara lain variabel demografis, seperti gender, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja, serta variabel seperti kepribadian, dan nilai (*value*) yang dianut. Secara keseluruhan hubungan antara variabel demografis dan komitmen afektif tidak konsisten dan kurang kuat.

2) Faktor yang menyebabkan komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Menurut Meyer dan Allen (1997), faktor yang menyebabkan komitmen kontinyu adalah investasi yang diberikan pada organisasi dan alternatif pekerjaan lain. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*) berkorelasi negatif dengan jumlah alternatif pekerjaan lain serta menariknya pekerjaan lain tersebut. Investasi maupun alternatif pekerjaan ini tidak akan berdampak apapun terhadap komitmen rasional apabila karyawan tidak menyadari dan tidak mengetahui akibatnya.

3) Faktor yang menyebabkan komitmen normatif (*normative commitment*)

Faktor-faktor yang menyebabkan komitmen normatif antara lain proses sosialisasi dan investasi yang diberikan organisasi pada karyawannya. Proses sosialisasi terjadi di lingkungan keluarga maupun lingkungan kerja.

2.1.2.4 Indikator Komitmen Organisasi

Widiana (2015:39) mengemukakan bahwa Komitmen organisasi merupakan kemauan yang mendalam karyawan untuk melaksanakan semua hal yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan keterikatan psikologis pegawai pada tempat kerjanya dimana pegawai tersebut memihak, loyal, teridentifikasi dan terlibat dalam suatu organisasi tertentu. Komitmen organisasi dalam penelitian ini diukur berdasarkan 3 pilar besar dalam komitmen organisasi menurut pendapat Armstrong (1999), yang dijabarkan menjadi 6 indikator, meliputi:

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Adanya ketertarikan atau kegairahan terhadap pekerjaan.
3. Adanya keyakinan terhadap manajemen.
4. Keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi.
5. Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi.
6. Komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional.

Adapun indikator yang peneliti terapkan dalam penelitian ini berdasarkan dari faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional menurut Wibowo (2017:433) yang terdiri dari 3 komponen *affective Commitment*, *continuance commitment*, and *normative commitment* masing-masing komponen dipengaruhi oleh faktor yang berbeda.

1. *Affective commitment* dipengaruhi oleh berbagai karakteristik personal seperti kepribadian dan *locus of control*, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai.
2. *Continuance commitment* dipengaruhi biaya dan manfaat, seperti kurangnya alternative pekerjaan dan jumlah investigasi yang telah dilakukan orang dalam berorganisasi atau komunitas tertentu.
3. *Normative commitment* dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychology contract*, *personal contract* merupakan persepsi individu tentang

persyaratan dan perjanjian dari pertukaran dengan pihak lain, *psychological contract* mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan pada organisasi.

2.1.3 Kinerja Pegawai

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Widiana (2015:39-40) mengemukakan pengertian kinerja pegawai menurut para ahli yakni :

Menurut Mangkunegara (2004) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rao (1996) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan atasan.

Robbins (2001) menyatakan bahwa kinerja sebagai wujud hasil kerja yang dilakukan seseorang. Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian atau evaluasi dan sistem tersebut dapat merupakan kekuatan penting untuk memenuhi permintaan karyawan.

Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk yang dihasilkan oleh seseorang atau sekelompok orang. Kemajuan sebuah organisasi atau perusahaan sangat bergantung dari kinerja karyawan. Seorang manajer dapat menilai keberhasilan kinerja karyawan dari hasil atau tingkat penyelesaian terhadap tugas-tugas yang diberikan atau dibebankan kepada karyawan. Pemberian suatu target standar dari suatu pekerjaan yang membuat karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan hasil maksimal (Dharma, 2005).

Simamora (1996) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen, karena sangat

berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan, memang diakui banyak orang yang mampu, tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan kinerjanya.

Menurut Wibowo (2017:7), Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja tersebut merupakan keadaan yang dilaporkan, transparan dan dikonfirmasi kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui keberhasilan dalam mencapai visi lembaga, serta mengetahui dampak negatif serta positif dari suatu operasional kebijakan. Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang disebabkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi (Kadarisman, 2019:128-130).

Berdasarkan hal tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa Kinerja Pegawai adalah proses pelaksanaan atau pencapaian apa yang menjadi tujuan sebuah organisasi yang dilakukan oleh Pegawai di dalam instansi/organisasi tersebut.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Kadarisman (2019:130) “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu: kemampuan individu, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan, suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, dan pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi, sehingga hal tersebut dapat menimbulkan kepuasan bagi pelanggan/masyarakat.”

Kasmir (2016:189) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian.

Pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik, maka dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kemampuan dan keahlian mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Pengetahuan.

Pegawai yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya secara baik akan memberikan hasil yang baik juga. Memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, akan memudahkan pegawai dalam melakukan pekerjaan.

3. Rancangan Kerja.

Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, sehingga memudahkan pelaksanaan kerja dengan tepat dan benar.

4. Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Seseorang yang memiliki kepribadian yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara

sungguh-sungguh penuh tanggungjawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5. Motivasi Kerja.

Motivasi Kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya. Apabila seorang pegawai memiliki dorongan yang kuat baik dari dalam dirinya maupun dari luar, maka kinerja yang dihasilkan akan meningkat.

6. Kepemimpinan

Perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggungjawab yang diberikan.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahan.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau 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 organisasi.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela tempat dia bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan bekerja sungguh-sungguh sekalipun tempat bekerjanya dalam kondisi kurang baik.

12. Komitmen Organisasi

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan pekerja kepada janji-janji yang telah dibuat.

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, dan disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakannya.

2.1.3.3 Ukuran Kinerja

Kadarisman (2019:128) mengemukakan bahwa untuk dapat menerapkan manajemen kinerja dalam suatu organisasi, diperlukan adanya prasyarat dasar yang harus dipenuhi dalam suatu organisasi, atau dikenal sebagai prinsip dasar penerapan manajemen kinerja, yaitu:

1. Adanya suatu indikator kinerja (*Key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktunya.
2. Semua ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan dalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai suatu kontrak kerja (*performance contract*).
3. Terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu:
 - a) Perencanaan kinerja, berupa penetapan indikator kinerja lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan;

- b) Pelaksanaan, dimana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru, maka lakukan perubahan tersebut;
 - c) Evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya, semuanya ini harus serba kuantitatif.
4. Adanya suatu sistem *reward and punishment* yang bersifat konsisten dan konstruktif untuk dilaksanakan.
 5. Terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relatif objektif.
 6. Terdapat suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi.
 7. Menerapkan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi.

Wibowo (2017:156) menjelaskan tentang Pengukuran kinerja yang tepat dilakukan dengan cara :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diharapkan pelanggan telah terpenuhi;
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
5. Mengurangi konsekuensi dari rendahnya kualitas;
6. Mempertimbangkan penggunaan Sumber daya;
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Selanjutnya Wibowo (2017:159-160) mengemukakan adapun faktor yang dapat dijadikan sebagai ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif.

1. Produktivitas
2. Kualitas

3. Ketepatan waktu
4. Cycle time
5. Pemanfaatan sumber daya
6. Biaya

Pengukuran terhadap suatu kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kerjanya telah sesuai dengan yang diharapkan. Tujuan dari ukuran kinerja adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diinginkan telah dicapai atau belum dan apakah muatan yang terdapat di tempat pekerja memproduksi hasil tersebut.

2.1.3.4 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Gomes (2000) dalam Widiana (2015:41-41) mengemukakan bahwa ada beberapa tipe kriteria penilaian kinerja diantaranya adalah:

1. Kuantitas kerja (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dihasilkan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
2. Kualitas kerja (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Kreativitas (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
4. Kerja sama (*cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
5. Kehadiran (*dependability*) yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
6. Inisiatif (*initiative*), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

7. Kualitas pribadi (*personal qualities*), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap kinerja pegawai bukanlah sesuatu hal yang baru. Oleh karena itu, peneliti menjadikan penelitian sebelumnya sebagai bahan referensi komparatif atau tinjauan pustaka.

Tabel 2.1 : Data Penelitian Relevan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Tujuan	Hasil
1.	Yosep Pardomuan Sitanggang	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya Dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara	2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk mengetahui apa pengaruh budaya organisasi tersebut terhadap kinerja pegawai Dinas sumber daya air cipta karya dan tata ruang. 2. Untuk mengetahui apa pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai Dinas sumber daya air cipta karya dan tata ruang. 3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik secara simultan 	Ada pengaruh secara parsial dan simultan antara budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja berdasarkan uji t, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif tapi tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas sumber daya air cipta karya dan tata ruang Provinsi Sumatera Utara.

				terhadap kinerja pegawai Dinas sumber daya air cipta karya dan tata ruang.	
2.	Wanri Sardo Sitorus Pane	Pengaruh Komitmen dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara	2020	<ul style="list-style-type: none"> . Untuk mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara. . Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara. . Untuk mengetahui pengaruh komitmen dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara. 	<p>Dari hasil analisis dan pembahasan diperoleh variabel komitmen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara, dengan nilai t-hitung $6,093 > t\text{-tabel } 2,007$. Variabel motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara, dengan nilai t-hitung $3,278 > t\text{-tabel } 2,007$. Variabel komitmen dan motivasi secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara. Nilai Fhitung sebesar $124,744 > Ftabel$ sebesar $3,175$. Koefisien determinasi diperoleh sebesar $0,821$, artinya</p>

					sebesar 82,10 % variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh komitmen dan motivasi secara serempak, sedangkan sisanya 17,90 % lagi dijelaskan oleh faktor lain, yaitu seperti variabel kompetensi dan disiplin kerja.
3.	Ronaldo Sitorus	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pencegah Dan Pemadam Kota Medan	2019	Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas pencegahan pemadam kebakaran kota Medan.	Dari hasil penelitian dapat dibuat kesimpulan bahwa koefisien regresi variabel budaya organisasi adalah positif dan signifikan (0,277) yang berarti setiap peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Nilai t hitung variabel bebas budaya organisasi adalah 10,560, sedangkan nilai t tabel 1,995 sehingga diputuskan untuk H1 diterima sementara Ho ditolak. Hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pencegah Dan Pemadam Kebakaran Kota Medan dapat diterima. Koefisien determinasi diperoleh sebesar 0,618 yang artinya

					61,8% dari perubahan kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh perubahan variabel budaya organisasi, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain.
4	Melisa	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat Medan	2016	Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Komitmen terhadap kinerja pegawai di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Medan.	Dari hasil pengujian terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Medan yang mana hal ini dapat dilihat dari hasil regresi sederhana yang diperoleh dengan persamaan $\hat{Y} = 23.888 + 0.124x$ namun dari uji-t diperoleh thitung $0.822 < t$ tabel 1.696 yang berarti pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Medan tidak signifikan. Dari pengujian koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,021 artinya 2,1 % variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variable komitmen organisasional sedangkan sisanya 97.9% dijelaskan oleh variabel lainnya seperti motivasi, budaya organisasi,

					komunikasi, kondisi kerja, sumber daya manusia dan pembinaan yang tidak termasuk dalam model regresi penelitian ini.
<i>(Sumber: Diolah oleh Peneliti 2021)</i>					

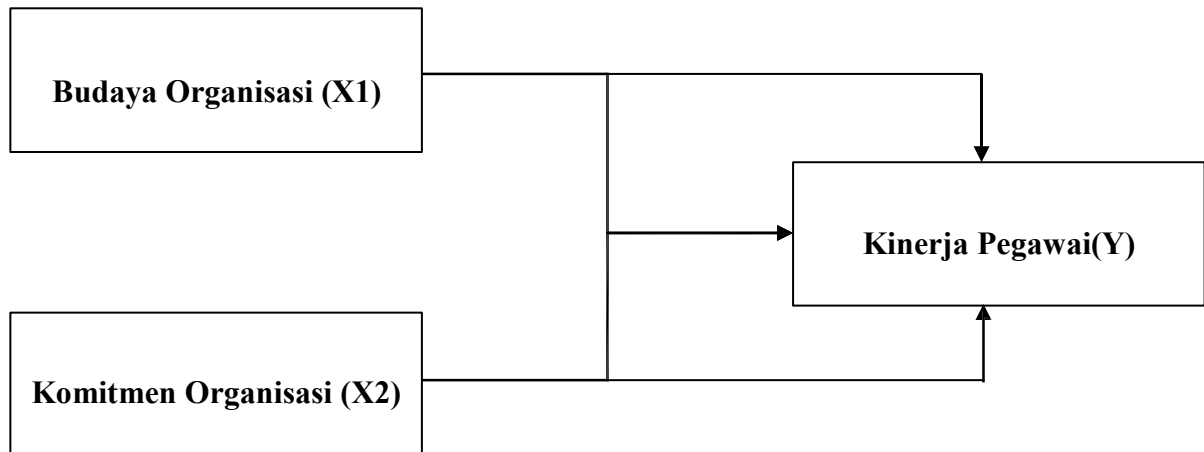
2.3 Kerangka Berpikir

Harahap (2011:29) telah mengemukakan bahwa Budaya organisasi mempunyai peran dan kaitan terhadap berbagai aspek kehidupan berorganisasi atau perusahaan secara menyeluruh. Budaya organisasi mempunyai peran yang besar untuk mencapai tujuan organisasi, dan banyak penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Adapun peran budaya organisasi diantaranya: komitmen organisasi, dan kinerja organisasi.

Budaya organisasi merupakan sikap dan perilaku di dalam organisasi. Setiap organisasi tidak terlepas dari peran individu sebagai penggerak organisasi. Nilai-nilai, aturan, keyakinan, serta kebiasaan di dalam organisasi dikembangkan untuk menciptakan suatu budaya. Budaya tersebut menjadi ciri khas organisasi. Setiap pegawai atau karyawan harus memiliki budaya yang positif agar mampu mengembangkan komitmen organisasi yang optimal.

Komitmen organisasi adalah sikap yang memiliki rasa keinginan yang timbul dari individu untuk bekerja keras, bertahan, dan setia terhadap organisasi demi kelancaran berorganisasi sehingga dapat terwujudnya tujuan organisasi. Apabila setiap individu memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka rasa tanggungjawab terhadap organisasinya pun tinggi. Semakin banyak karyawan menerima nilai-nilai inti organisasinya dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, berarti semakin kuat budayanya (Robbins & Coulter, 2002: 59) dalam Tewel (2017:21).

Kadarisman (2017:284) mengemukakan bahwa setiap pegawai pemerintahan harus memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan visi dan misi organisasi pemerintahan. Komitmen tersebut akan melahirkan etos kerja setiap individu dalam organisasi pemerintahan, dan dengan itu akan terbangun budaya organisasi. Pembentukan komitmen yang tinggi bagi setiap pegawai, salah satunya melalui pendidikan dan pelatihan pegawai. Komitmen yang dihasilkan akan memudahkan pelaksanaan visi dan misi organisasi dan terus menerus dikembangkan oleh organisasi dimana pegawai melaksanakan tugas, sehingga membentuk budaya individu para pegawai sebagai anggota organisasi pemerintah. Apabila semua anggota organisasi memiliki budaya individu yang esensinya merupakan komitmen yang tinggi dalam upaya mencapai misi organisasi pemerintah, maka akan terbentuklah budaya organisasi yang sangat dibutuhkan oleh organisasi.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru

berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data, jadi, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris (Sugiyono 2019:64).

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori di atas, maka dalam penelitian ini hipotesis yang digunakan peneliti adalah:

1. Terdapat pengaruh yang signifikansi antara budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y).
2. Terdapat pengaruh yang signifikansi antara komitmen organisasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian metode kuantitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk menyusun data, mengklasifikasikan, menganalisis, dan menginterpretasikan data sehingga menjadi kesimpulan dan analisis. Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menggunakan metode deskriptif datanya berskala interval dan rasio (Sugiyono, 2019:3).

3.2 Objek dan Jadwal Penelitian

Objek penelitian ini dilakukan di Kantor Camat Medan Kota jalan Stadion No. 03, Teladan Barat, Medan Kota, Kota Medan Sumatera Utara. Penelitian ini dilakukan pada bulan Juni sampai dengan Desember 2021.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan bagian yang lengkap dan utuh dari objek atau subjek yang sedang atau akan diteliti. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Camat Medan Kota yang berjumlah 35 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Nonprobability Sampling* lebih khususnya sampling jenuh. Artinya teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel jika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Adapun yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi pada Kantor Camat Medan Kota yang berjumlah 35 orang, yang terdiri dari pegawai ASN dan pegawai Honorer.

3.4 Jenis Data Penelitian

Dalam mendukung kegiatan penelitian ini, maka peneliti menggunakan dua data yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber pertama. Data dikumpulkan dengan cara mencari informasi secara langsung di lapangan. Salah satu ciri khas dari data primer adalah data tersebut dikumpulkan sendiri.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2019: 224) menyatakan bahwa “Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data.”

Teknik penelitian yang digunakan untuk memperoleh data-data yang diperlukan, maka dilakukan melalui Teknik :

1. Study kepustakaan (*Library Research*), yaitu pengumpulan data, informasi dan keterangan melalui buku-buku bacaan, buku paket, dan hasil penelitian berupa skripsi dan tesis yang sifatnya teoritis yang ada hubungannya dengan masalah penelitian yang di rumuskan.
2. Study lapangan (*Field Research*), suatu aktifitas penelitian untuk mencari data-data lengkap dan akurat yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Penelitian lapangan yang dilakukan adalah dengan memperhatikan berbagai gejala di lapangan dengan melakukan pencatatan-pencatatan terhadap penemuan gejala yang berhubungan dengan permasalahan yang dirumuskan.

Untuk memudahkan dalam mendapatkan data dan mengungkapkan permasalahan dilakukan dengan teknik :

- a) Angket (Quesioner), yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan sejumlah daftar pertanyaan yang dilengkapi alternative jawaban ke pihak terkait.
- b) Observasi, yaitu pengamatan dan pencatatan dengan sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diteliti.

3.6 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Defenisi operasional merupakan batasan tentang tinjauan konsep yang telah diklasifikasikan ke dalam bentuk variabel yang akan diteliti. Penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel yaitu: budaya organisasi dan komitmen sebagai variabel independent (bebas), dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen (terikat).

3.6.1 Budaya Organisasi (X1)

Adapun indikator budaya organisasi menurut Robbins (2001) dalam Harahap (2011:24) sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko; sejauh mana perusahaan mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana perusahaan menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

Indikatornya:

- a) Melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan.
 - b) Memberikan kebebasan berinovasi.
 - c) Memberikan kebebasan mengungkapkan gagasan.
- 2) Perhatian terhadap detail; sejauh mana perusahaan mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian pada rincian.

Indikatornya:

- a) Atasan menyampaikan tujuan organisasi secara detail.
- b) Organisasi memberikan rancangan tugas secara detail.

- c) Organisasi memberikan arahan yang jelas tentang tugas yang dilaksanakan.
 - d) Anggota organisasi dituntu untuk melakukan pekerjaan dengan tepat.
- 3) Berorientasi pada hasil; sejauh mana para manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut seperti menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan tugas.

Indikatornya:

- a) Organisasi mengevaluasi hasil secara rutin.
 - b) Organisasi mampu memenuhi target yang ditentukan.
 - c) Organisasi mampu memenuhi standar kerja yang ditetapkan.
- 4) Berorientasi pada manusia; sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan pada efek hasil pada orang di dalam perusahaan seperti mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-idenya.

Indikatornya:

- a) Tercipta hubungan harmonis antar rekan kerja.
 - b) Tercipta hubungan harmonis antara pemimpin dengan bawahan.
 - c) Ada bonus atas setiap hasil pekerjaan.
- 5) Berorientasi pada tim; perusahaan yang selalu mendukung individu-individu untuk bekerjasama dengan tim-tim yang ada seperti dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerjasama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain.

Indikatornya:

- a) Anggota organisasi mengutamakan kepentingan kelompok.
- b) Terjadi kebersamaan antar anggota tim.
- c) Koordinasi yang baik antar bidang.
- d) Koordinasi yang baik antar anggota tim.

- 6) Agresivitas; sejauh mana karyawan dalam perusahaan itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik baiknya seperti persaingan sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktifitas optimal.

Indikatornya:

- a) Organisasi mampu menumbuhkan semangat anggota organisasi.
 - b) Organisasi mampu menumbuhkan rasa bersaing untuk berprestasi.
 - c) Organisasi mampu memotivasi setiap anggota organisasi.
- 7) Stabilitas; sejauh mana kegiatan perusahaan menekankan (*status quo*) sebagai kontras dari pertumbuhan seperti manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan pada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

Indikatornya:

- a) Ada prosedur kerja yang telah ditetapkan.
- b) Ada standar kerja yang telah ditetapkan.
- c) Organisasi menyediakan informasi terkait pekerjaan.

3.6.2 Komitmen Organisasi (X2)

Meyer dan Allen (1993) dalam Ria (2017:28), pengukuran komitmen organisasi juga seharusnya merefleksikan ketiga komponen komitmen tersebut yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Hal yang umum dari ketiga dimensi komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi.

- 1) *Affective Commitment* (AC) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatannya dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi.

Indikatornya:

- a) ada rasa memiliki organisasi.
 - b) Bangga menjadi bagian organisasi.
 - c) Bangga dapat bekerja dalam organisasi.
 - d) Bahagia apabila dapat menghabiskan karir dalam organisasi.
- 2) *Continuance Commitment* (CC) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi.

Indikatornya:

- a) Membutuhkan pekerjaan yang dilakukan saat ini.
 - b) Nyaman melakukan pekerjaan.
 - c) Termotivasi untuk mendapatkan kompensasi atas pekerjaan
- 3) *Normative Commitment* (NC) adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi.

Indikatornya:

- a) Ada rasa puas atas pekerjaan yang diberikan organisasi.
- b) Bekerja sesuai harapan organisasi.
- c) Ada keinginan yang kuat untuk menjadi bagian organisasi.
- d) Bertanggungjawab atas pekerjaan.

3.6.3 Kinerja Pegawai (Y)

Menurut Gomes (2000) dalam Widiana (2015:41-42) mengemukakan bahwa ada beberapa tipe kriteria penilaian kinerja diantaranya adalah:

- 1) Kuantitas kerja (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dihasilkan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.

Indikator:

- a) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
 - b) Menyelesaikan pekerjaan sesuai target.
- 2) Kualitas kerja (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

Indikatornya:

- a) Mampu menyelesaikan pekerjaan yang diterima.
 - b) Melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur.
- 3) Kreativitas (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

Indikatornya:

- a) Gagasan-gagasan yang dimiliki pegawai yang terkait dengan pekerjaan.
 - b) Tindakan-tindakan kreatif untuk menyelesaikan persoalan yang ada.
- 4) Kerja sama (*cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

Indikatornya:

- a) Mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang harus diselesaikan bersama.
 - b) Kesediaan menerima masukan atau pendapat dari rekan kerja.
- 5) Kehadiran (*dependability*) yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.

Indikatornya:

- a) Memiliki kesadaran hadir yang tinggi.
 - b) Mampu menjelaskan pekerjaan yang dilakukan.
- 6) Inisiatif (*initiative*), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

Indikatornya:

- a) Inisiatif pegawai dalam melakukan pekerjaan.
 - b) Semangat menyelesaikan tugas-tugas baru.
- 7) Kualitas pribadi (*personal qualities*), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Indikatornya:

- a) Pegawai jujur dalam bekerja.
- b) Berpenampilan baik.

Agar lebih mudah dipahami, maka peneliti menyusun operasional variabel dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	No. Instrumen	Skala Pengukuran
Budaya Organisasi (X1)	Budaya organisasi adalah nilai-nilai, aturan, keyakinan, yang diciptakan dan dikembangkan dalam organisasi, serta telah disepakati secara bersama-sama oleh seluruh individu yang berperan dalam organisasi. Bertujuan agar organisasi memperoleh pencapaian yang optimal, sehingga individu organisasi harus mampu mengesampingkan pola pikir yang tidak sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi.	1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko;	1, 2, 3	Likert
		2. Perhatian terhadap detail;	4, 5, 6, 7	
		3. Berorientasi pada hasil;	8, 9, 10	
		4. Berorientasi pada individu;	11, 12, 13	
		5. Berorientasi pada tim;	14, 15, 16, 17	
		6. Agresivitas; dan	18, 19, 20	
		7. Stabilitas.	21, 22, 23	
		Robbins (2001) dalam Harahap (2011:24)		
Komitmen Organisasi (X2)	Sikap yang memiliki rasa keinginan yang timbul dari	1. Komitmen afektif (<i>Affective Commitment</i>);	1, 2, 3, 4	Likert

	individu untuk bekerja keras, bertahan, dan setia terhadap organisasi demi kelancaran berorganisasi sehingga dapat terwujudnya tujuan organisasi.	2. Komitmen berkelanjutan (<i>continuance commitment</i>);	5, 6, 7	
		3. Komitmen normatif (<i>normative commitment</i>) Meyer dan Allen (1993) dalam Ria (2017:28)	8, 9, 10, 11	
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja Pegawai adalah proses pelaksanaan atau pencapaian apa yang menjadi tujuan sebuah organisasi yang dilakukan oleh Pegawai di dalam instansi/organisasi tersebut.	1. Kuantitas kerja (<i>quantity of work</i>)	1, 2	Likert
		2. Kualitas kerja (<i>quality of work</i>)	3, 4	
		3. Kreativitas (<i>creativity</i>)	5, 6	
		4. Kerja sama (<i>cooperation</i>)	7, 8	
		5. Kehadiran (<i>dependability</i>)	9, 10	
		6. Inisiatif (<i>initiative</i>)	11, 12	
		7. Kualitas pribadi (<i>personal qualities</i>) Gomes (2000) dalam Widiana (2015:41-42)	13, 14	
<i>Sumber : Disusun Oleh Peneliti (2021)</i>				

Penelitian ini menggunakan skala likert sebagai alat ukur. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. (Sugiyono, 2019:93). Dengan skala likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Dalam penelitian ini skala *Likert* mempergunakan 5 alternatif jawaban yang memungkinkan responden dalam memberi jawaban kuesioner penelitian mengenai budaya organisasi, komitmen, dan kinerja pegawai.

Tabel 3.2
Instrumen Skala Likert

No	Alternatif Jawaban	Skala
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Kurang Setuju (KS)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono 2019

3.7 Teknik Analisis Data

Menurut Nasution dalam Sugiyono (2019:245) menyatakan bahwa analisis data adalah untuk penelitian dengan pendekatan kuantitatif, maka Teknik analisis data ini berkenan dengan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang diajukan. Pada penelitian ini pengolahan data hasil penelitian dilakukan dengan menggunakan program piranti lunak *Statistic Product and Service Solution (SPSS)*.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik, yakni statistik deskriptif. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data

yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2019:147).

3.7.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Adapun dasar pengambilan keputusan atas hasil uji validitas instrumen adalah:

- 1) Bila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pernyataan instrumen dinyatakan valid.
- 2) Bila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka pernyataan instrumen tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Hasil penelitian yang reliabel bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Uji Reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan oleh peneliti memiliki nilai yang tetap bila instrumen tersebut digunakan berulang dalam penelitian yang sama. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas lebih besar dari r_{tabel} . Uji reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan fasilitas *SPSS* 26.0 yakni dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dinyatakan reliabilitas apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 .

3.7.3 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Untuk pengujian normalitas data dalam penelitian ini dideteksi melalui analisa grafik dan statistik yang dihasilkan melalui perhitungan regresi dengan *SPSS*.

- a) Histogram, yaitu pengujian dengan menggunakan ketentuan bahwa data normal berbentuk lonceng (*Bell shaped*). Data yang baik adalah data yang memiliki pola distribusi normal. Jika data menceng ke kanan atau menceng ke kiri berarti memberitahukan bahwa data tidak berdistribusi secara normal.

b) Grafik *Normality Probability Plot*, ketentuan yang digunakan adalah:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.
- 3) Uji *kolmogorof smirnov test*. Uji ini dilakukan untuk mengetahui distribusi data normal atau tidak.
 - (a) Jika nilai *Asymp sig* > 0.5 Maka data Berdistribusi normal
 - (b) Jika nilai *Asymp sig* $< 0,5$ Maka data tidak normal

2. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2016:103), Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Jika ditemukan adanya multikolinieritas, maka koefisien regresi variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tak terhingga. Salah satu metode untuk mendiagnosa adanya *multicollinierity* adalah dengan menganalisis nilai :

a) *Tolerance*

Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya

b) *Variance Inflation Factor* (VIF)

Jadi Nilai *tolerance* yang rendah dengan nilai VIF tinggi, (arena $VIF = 1/tolerance$) Nilai *cutt off* yang dipakai untuk menunjukkan adanya uji multikolonieritas adalah nilai *tolerance* $> 0,1$ atau sama dengan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) < 10 .

3. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas dapat dilihat melalui grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Apabila pola pada grafik ditunjukkan dengan titik-titik menyebar secara acak (tanpa pola yang jelas)

serta tersebar diatas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi Heteroskedastisitas pada model regresi. Uji Heteroskedastisitas menggunakan:

- a) *Scatter Plots*.
- b) *Glejser*.

Jika probabilitas signifikan > 0.05 , maka model regresi tidak mengandung Heteroskedastisitas.

3.7.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian regresi linear berganda dilakukan dengan penerapan uji persamaan regresi linear berganda, dimaksudkan untuk menguji dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen, guna mengetahui sejauh mana pengaruh Variabel bebas (independen) yaitu: budaya organisasi, dan komitmen terhadap variabel terikat (dependen) yakni kinerja pegawai.

Adapun rumus yang digunakan :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = Komitmen

α = Konstanta

β = koefisien

e = error (5%)

3.7.5 Uji Hipotesis

1. Uji Parsial (Uji t)

Uji t statistik dimaksudkan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan, dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$).

Menentukan *score* (nilai), untuk mendapatkan data kuantitatif diajukan beberapa pertanyaan kepada responden berdasarkan indikator-indikator penelitian yang berhubungan dengan variabel bebas dan variabel terikat dalam beberapa item-item pertanyaan dengan menetapkan nilainya secara bertingkat untuk setiap alternative jawaban (a, b, dan c) sebagai berikut ;

Tabel 3.3
Menentukan Score (Nilai)

Untuk Jawaban Alternatif	Score (Nilai)
SK (Sangat Kuat)	5
K (Kuat)	4
S (sedang)	3
R (Rendah)	2
SR (Sangat Rendah)	1

Sumber : Sugiyono 2019

Untuk melihat kategori jawaban responden apakah tinggi, sedangkan rendah ditetapkan interval kelasnya dengan ketentuan score (nilai) tertinggi dikurang score (nilai) terendah dibagi 5.

2. Uji Simultan (Uji F)

Ghozali (2016:96), menyatakan bahwa pada dasarnya Uji F dengan maksud menguji apakah secara simultan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$). Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel dan melihat nilai signifikansi 0,05 dengan ketentuan:

- a) Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau probabilitas $<$ nilai signifikan ($sig \leq 0,05$), maka ini berarti menyatakan bahwa semua variabel independen atau bebas mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau terikat.
- b) Bila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau probabilitas $>$ nilai signifikan ($sig \geq 0,05$), maka ini berarti menyatakan bahwa semua variabel independen atau bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau terikat.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2016:95), Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.