

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan sudah banyak dikemukakan oleh ahli menurut sudut pandang masing-masing. Namun, tidak satupun dari definisi tersebut yang memuaskan semua orang. Walaupun demikian, hal ini tetap saja diperlukan. Menurut Hoy & Miskel (2013: 427) menyebutkan “*We define leadership broadly as a social process in which an individual or group influences behavior to ward off a share goal.*”

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Pentingnya kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Black dalam Sadili Samsudin (2014: 287) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Robbins dan Judge (2013: 125) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan kemudian mereka menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini

dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Keadaan ini menggambarkan suatu kenyataan bahwasanya kepemimpinan sangat diperlukan jika suatu organisasi memiliki perbedaan dengan yang lainnya dapat dilihat dari sejauh mana kepemimpinan didalamnya dapat bekerja secara efektif.

2.1.1.2 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan atau sasaran bersama yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Menurut Duncan dalam Megawaty et al., (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sejatinya ada tiga bentuk, yaitu:

1. Otoriter

Bahwa kekuasaan otoriter gaya kepemimpinan berdasarkan pada kekuasaan mutlak dan penuh. Dengan kata lain, sang pemimpin dalam kepemimpinan ini disebut juga sebagai diktator, bertindak mengarahkan pikiran, perasaan dan perilaku orang lain kepada suatu tujuan yang telah ditetapkannya.

2. Demokratis

Yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya atau cara memimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis seperti ini misalnya saja si pemimpin memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para bawahan dan pengikutnya

untuk mengemukakan pendapatnya, saran dan kritiknya dan selalu berpegang pada nilai-nilai demokrasi pada umumnya.

3. Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire Leadership*)

Dalam kepemimpinan ini sang pemimpin biasanya menunjukkan suatu gaya dan perilaku yang pasif dan juga sering kali menghindari dirinya dari tanggung jawab. Dalam praktiknya, si pemimpin hanya menyerahkan dan menyediakan instrumen dan sumber-sumber yang diperlukan oleh anak buahnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pemimpin. Pemimpin yang memiliki gaya ini memang berada antara anak buahnya, akan tetapi ia tidak memberikan motivasi, pengarahan dan petunjuk, dan segala pekerjaan diserahkan kepada anak buahnya.

Alzougool et al., (2021) dan Khaliq et al., (2021) faktor yang mempengaruhi besarnya gaya kepemimpinan, antara lain:

1. Kepribadian (*personality*). Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Karakteristik. Harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
3. Kebutuhan tugas. Setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
4. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

2.1.1.3 Elemen Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah katalis dimana semua elemen organisasi bekerja sama, elemen menjadi kunci dari sebuah kepemimpinan. Berikut adalah lima elemen kepemimpinan yang membawa para pemimpin menuju kesuksesan dalam menjalankan organisasi (Lussier, 2009: 6) yaitu:

1) *Leaders-Followers*

Definisi kata tentang kepemimpinan yaitu merupakan proses yang mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut, bukan hanya pemimpin mempengaruhi pengikut. Karena pengikut yang baik akan melakukan peran kepemimpinan apabila diperlukan dan pengikut mempengaruhi para pemimpin. Dengan mengetahui bagaimana pemimpin dan pengembangan keterampilan kepemimpinan akan membuat anda menjadi pemimpin dan pengikut yang lebih baik.

2) *Influence Process*

Mempengaruhi adalah proses pemimpin mengkomunikasikan ide-ide, mendapatkan penerimaan dari orang-orang dan memberikan motivasi kepada pengikut untuk mendukung dan melaksanakan ide-ide melalui perubahan.

3) *Organizational Objective*

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mempengaruhi pengikutnya untuk berpikir tidak hanya kepentingan mereka sendiri tetapi juga dari kepentingan organisasi melalui visi bersama. Seluruh komponen dalam organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin perlu memberikan arahan, tetapi kelompok menetapkan tujuan.

4) *Change*

Proses mempengaruhi dan mengatur tujuan selalu berkaitan dengan proses perubahan. Suatu organisasi perlu untuk terus melakukan perubahan agar dapat beradaptasi di lingkungan global yang dapat berubah dengan sangat cepat.

5) *People*

Seorang pemimpin tidak hanya mementingkan kepentingan pengikutnya dan organisasi tempat ia bekerja, melainkan juga harus memikirkan masyarakat sekitar. Suatu organisasi yang sukses selalu memperhatikan bagaimana cara mereka memperlakukan masyarakat di sekitar organisasi itu agar terjadi proses timbal balik antar kedua belah pihak.

2.1.1.4 Indikator Kepemimpinan

Seorang pemimpin harus mampu memimpin bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, mampu menangani hubungan antar pengurus, mempunyai interaksi antar personel yang baik dan mampu untuk menyesuaikan diri. Oleh karena itu, Samsudin (2014: 293) memberikan Indikator dalam mengangkat atau memilih seorang pemimpin perlu dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

a. Keinginan untuk menerima tanggung jawab

Seorang pemimpin yang menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan berarti bersedia bertanggung jawab pada pimpinannya atas segala yang dilakukan bawahannya.

b. Kemampuan untuk *perceptive*

Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk memahami bawahan sehingga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan serta berbagai ambisi yang ada. Selain itu dia juga harus mampu menilai diri sendiri, sehingga mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya.

c. Kemampuan untuk bersikap objektif

Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa. Seorang pemimpin harus mampu bersikap objektif untuk meminimumkan factor-faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.

d. Kemampuan untuk menentukan prioritas

Seorang pemimpin harus mampu menentukan hal yang penting dan yang tidak penting, karena pada kenyataannya masalah datang bersamaan dan berkaitan satu dengan yang lain.

e. Kemampuan untuk berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan perintah, menerima dan menyampaikan informasi kepada orang lain harus dikuasai oleh pemimpin.

2.1.2 Lingkungan Kerja

Tumbuh dan berkembangnya organisasi tergantung pada sumber daya manusia. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan aset yang harus ditingkatkan secara efektif dan efisien sehingga akan terwujud kinerja yang optimal. Diantara banyaknya faktor yang menentukan keberhasilan pengurus dalam menjalankan pekerjaannya, maka faktor lingkungan kerja merupakan salah

satu faktor yang perlu mendapat perhatian. Lingkungan kerja merupakan sarana penunjang kelancaran proses kerja, dimana kenyamanan dan keselamatan dalam bekerja juga sangat diperhitungkan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi para pengurus sehingga dapat mendukung aktivitas pekerjaannya untuk meningkatkan kinerja organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pengurus untuk dapat bekerja dengan optimal. Jika pengurus menyenangi lingkungan kerja dimana ia bekerja, maka pengurus tersebut akan merasa betah di tempat kerjanya. Semangat dalam melakukan aktivitas kerjanya bertambah, sehingga waktu kerjanya dipergunakan secara efektif.

Menurut T. Hani Handoko (2014: 192), penciptaan lingkungan kerja yang sehat untuk menjaga kesehatan para anggota dari gangguan-gangguan penglihatan, pendengaran, kelelahan dan lain-lain. Penciptaan lingkungan kerja yang sehat, secara tidak langsung akan mempertahankan atau bahkan meningkatkan produktivitas.

Pada dasarnya, lingkungan kerja adalah tempat dimana pengurus melakukan aktivitas setiap harinya. Menurut Nitisemito lingkungan kerja (2020: 183) adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik dan lain-lain. Sementara Menurut Sunyoto (dalam Supriyanto dan Mukzam 2018: 142), Lingkungan kerja adalah segala sesuatu

yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankannya.

Sutrisno (dalam Siahaan dan Bahri 2019: 21) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pengurus yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Pendapat lain menurut Simanjuntak (dalam Siahaan dan Bahri 2019: 21) mengemukakan bahwa lingkungan kerja menyangkut tempat kerja, tata-letak peralatan, ruangan kerja, cahaya, ventilasi atau sirkulasi udara, alat penjaga keselamatan dan kesehatan kerja. Selanjutnya lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (dalam Siahaan dan Bahri 2019: 21) adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang meliputi atau ada di sekitar pengurus, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat mendukung atau menunjang pengurus dalam melakukan tugas-tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Dengan demikian, keberadaan serta kondisi lingkungan kerja berperan penting dalam aktivitas bekerja.

2.1.2.2 Jenis Lingkungan Kerja

Suwatno dan Priansa (2016: 252) membagi lingkungan kerja ke dalam 2 (dua) jenis, yaitu:

1. Lingkungan Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik yang ada disekitar para pengurus yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas tugas yang diberikan. Menurut Sedarmayanti (dalam Supriyanto and Mukzam 2018: 142), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja yang akan memengaruhi pengurus baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Kondisi-kondisi fisik di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja organisasi meliputi:

a. Rancangan ruang kerja

Meliputi kesesuaian pengaturan kursi, meja dan fasilitas kantor lainnya. Hal ini berpengaruh cukup besar terhadap kenyamanan dan tampilan ruang kerja organisasi.

b. Rancangan pekerjaan (termasuk peralatan dan prosedur kerja)

Meliputi peralatan kerja dan prosedur atau metode kerja. Peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan dan hasil kerja. Masalah-masalah akan muncul jika prosedur kerja tidak dirancang dengan baik. Prosedur dan metode kerja lebih sering ditentukan sebelumnya oleh pihak organisasi sehingga pengurus mau tidak mau harus menjalankan dan mengikuti prosedur yang telah ada.

c. Kondisi lingkungan kerja (kebisingan, ventilasi, penerangan)

Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan dalam kerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

d. Tingkat *Visual Privacy* serta *Acoustical Privacy*

Pekerjaan-pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberikan privasi bagi pengurusnya. Konsep dari privasi dapat diartikan sebagai keleluasaan pribadi terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Tidak adanya keleluasaan pribadi dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan ketidakpuasan pengurus. *Visual privacy* berhubungan dengan faktor penglihatan, sedangkan *acoustical privacy* berhubungan dengan pendengaran.

2. Lingkungan Non Fisik

Sedarmayanti (dalam Supriyanto dan Mukzam 2018: 142) mendefinisikan lingkungan kerja non fisik sebagai semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Menurut Keith Davis dalam (Suwatno dan Priansa 2016: 253) ada beberapa faktor dari lingkungan kerja non fisik yang mempengaruhi kinerja seseorang, meliputi:

a. Pekerjaan yang berlebihan.

Pada umumnya pekerjaan yang berlebihan ataupun waktu yang terbatas atau mendesak dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan yang menekan dan dapat menimbulkan ketegangan.

b. Sistem pengawasan yang buruk

Sistem pengawasan yang tidak efisien atau buruk, dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya. Seperti ketidakstabilan suasana politik, kurangnya umpan balik prestasi kerja dan kurang pemberian wewenang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

c. Suasana politik yang tidak aman

Ketidakstabilan suasana politik dapat terjadi di lingkungan kerja maupun di lingkungan lebih luas lagi. Misalnya, karena situasi politik, terjadi evaluasi di suatu negara. Sehingga menimbulkan ketidakstabilan, organisasi-organisasi yang ada di negara tersebut sekaligus mempengaruhi orang-orang yang bekerja disana.

d. Kurangnya umpan balik prestasi

Contoh umpan balik prestasi misalnya adalah promosi. Promosi yang lambat adalah kegagalan manifestasi diri sesuai keinginan dalam pengembangan karier. Promosi terlalu cepat, yaitu pekerjaan yang diberikan terlalu tinggi sehingga berada di luar kemampuan dan tanggung jawab seseorang yang memperoleh promosi tersebut.

e. Ketidakjelasan peran

Ketidakjelasan peran dapat berarti pula ketidaksesuaian antara status kerja dengan aspek-aspek lain dalam kehidupan.

f. Frustrasi

Frustrasi sebagai kelanjutan dari konflik dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan. Misalnya, harapan organisasi tidak sesuai dengan harapan pengurus. Hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan yang apabila berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi.

g. Perubahan-perubahan dalam segala bentuk

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja. Perubahan menuntut penyesuaian diri agar terjadi kestabilan. Perubahan lingkungan kerja dapat berupa perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, pergantian pemimpin maupun perubahan kebijakan organisasi.

h. Perselisihan antar pribadi dan antar kelompok

Perselisihan dapat terjadi apabila dua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan juga dapat terjadi karena adanya perbedaan tujuan antara nilai-nilai yang dianut kedua belah pihak.

2.1.2.3 Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merujuk pada segala hal disekitar pengurus yang bisa mempengaruhi diri saat menunaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Cakupan lingkungan kerja beragam, tetapi secara umum dapat dikelompokkan menjadi kondisi fisik dan non-fisik.

Menurut Sedarmayanti (dalam Hidayati 2019: 24) bahwa lingkungan kerja diukur melalui indikator-indikator, yaitu:

1. Penerangan di tempat kerja;
2. Suhu udara di tempat kerja;
3. Sirkulasi udara di tempat kerja;
4. uKebisingan di tempat kerja;
5. Getaran mekanis di tempat kerja;
6. Bau tidak sedap di tempat kerja;
7. Tata warna di tempat kerja;
8. Dekorasi di tempat kerja;
9. Musik di tempat kerja;
10. Keamanan di tempat kerja;
11. Hubungan anggota.

Menurut Sedarmayanti dalam sumber lain (dalam Siahaan dan Bahri 2019: 22) menyebutkan bahwa indikator-indikator lingkungan kerja meliputi:

1. Penerangan;
2. Suhu udara;
3. Suara bising;
4. Penggunaan warna;
5. Ruang gerak yang diperlukan;
6. Keamanan kerja;
7. Hubungan anggota.

Selain itu, indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (2020: 184) adalah sebagai berikut:

1. Pewarnaan

Pewarnaan harus dihubungkan dengan kejiwaan dan tujuan yang ingin dicapai. Warna dapat berpengaruh dalam diri manusia. Untuk ruang kerja, hendaknya dipilih warna yang dingin/lembut. Masalah pewarna ini bukan hanya pewarna dinding saja, tetapi sangat luas sehingga juga termasuk pewarnaan mesin-mesin, peralatan bahkan pewarnaan seragam yang mereka pakai.

2. Kebersihan

Lingkungan yang bersih dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja. Kebersihan lingkungan kerja bukan hanya berarti kebersihan tempat bekerja saja, misalnya ketersediaan tempat sampah dan alat kebersihan lainnya yang mendukung.

3. Pertukaran udara

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apabila dalam ruang tersebut penuh dengan pengurus. pertukaran udara yang cukup ini akan menyebabkan kesegaran fisik dari para pengurus. sebaliknya, pertukaran udara yang kurang akan dapat menimbulkan rasa pengap sehingga pengurus akan kelelahan.

4. Penerangan

Dalam hal ini penerangan di sini bukanlah sebatas penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan dari matahari. Dalam melaksanakan tugas seringkali pengurus membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi bila pekerjaan tersebut

membutuhkan ketelitian. Untuk melaksanakan penghematan biaya, maka dalam usaha mengadakan penerangan hendaknya diusahakan dengan bantuan sinar matahari. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan masuknya sinar matahari dengan menggunakan kaca-kaca pada jendela, plafon serta dinding.

5. Musik

Musik akan berpengaruh pada kejiwaan seseorang. Biasanya kini di setiap kantor akan diiringi musik untuk menemani para pengurus bekerja. Meskipun demikian, apabila musik yang didengarkan tidak menyenangkan, maka lebih baik tanpa musik sama sekali. Sebaliknya, bila musik yang diperdengarkan menyenangkan, maka musik ini akan menimbulkan suasana gembira yang mana berarti akan mengurangi kelelahan dalam bekerja.

6. Keamanan

Rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan ketenangan akan mendorong semangat kegairahan kerja pengurus. Rasa aman ini pada umumnya yang dimaksud adalah rasa aman di masa depan. Sehingga dengan demikian untuk menimbulkan rasa aman di masa tersebut perlu adanya jaminan masa depan, misalnya pensiun.

7. Kebisingan

Dengan adanya kebisingan maka konsentrasi dalam bekerja akan tergantung. Dengan terganggunya konsentrasi bekerja maka pekerjaan yang dilakukan akan menimbulkan banyak kesalahan atau kerusakan.

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Istilah budaya mula-mula muncul dari ilmu antropologi sosial. Budaya diartikan sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan secara bersama. Dalam hal ini budaya organisasi yang dimaksud adalah dimana setiap orang mempunyai sikap dan perilaku berbeda, kepribadian yang tetap, sehingga memberikan acuan untuk mereka berperilaku secara organisasi.

Robbins dan Timothy (2015: 256) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Luthans (2014: 137) mengartikan budaya organisasi sebagai pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir, dan bertindak benar dari hari ke hari.

Davis (1989) dalam Moehariono (2012: 336) mengartikan budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai (values) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Dari beberapa definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu organisasi tertentu yang akan mempengaruhi jalannya kinerja organisasi.

2.1.3.2 Unsur-Unsur dalam Budaya Organisasi

Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Robbins (2013: 601-602) menjelaskan beberapa unsur-unsur yang berhubungan dengan budaya organisasi, yaitu:

- a. Identitas anggota;
- b. Penekanan kelompok;
- c. Fokus pada manusia;
- d. Integrasi unit-unit;
- e. Pengawasan;
- f. Toleransi terhadap risiko;
- g. Kriteria penghargaan;
- h. Toleransi terhadap konflik;
- i. Orientasi kepada hasil akhir;
- j. Mengutamakan sistem terbuka;

Berdasarkan dari unsur-unsur tersebut akan merefleksikan budaya dari suatu organisasi, bagaimana semua dikerjakan dan bagaimana cara anggota organisasi bersikap sehingga menciptakan sebuah keanekaragaman yang tinggi dari sebuah organisasi dan budaya yang kuat.

2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pembeda antara organisasi satu dengan yang lainnya. Robins (2017: 253) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi merupakan sebuah pembeda, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya;
- b. Budaya organisasi membawa satu rasa identitas bagi anggota-anggota;
- c. Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual;
- d. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Berdasarkan uraian tersebut budaya organisasi merupakan aturan yang dilaksanakan oleh semua komponen organisasi. Budaya organisasi memberikan pedoman dan arah bagi suatu organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi adalah sebuah peraturan organisasi yang harus ditaati oleh anggota organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi manusia untuk bertindak di dalam organisasi seperti bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya, kerjasama dengan rekan, dan memberikan pelayanan terbaik.

2.1.3.4 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Untuk membentuk suatu budaya yang kuat, maka terdapat nilai dan keyakinan, serta pola perilaku yang dipraktikkan secara bersama-sama, agar dapat menentukan kehidupan dalam organisasi. Kesemuanya ini membutuhkan keahlian eksekutif manajemen dalam merumuskan strategi yang tepat, dikarenakan budaya tidak pernah statis sepanjang waktu, banyak terbentur oleh krisis dan tantangan yang dapat memperlemah dan mengubah suatu budaya, maka dari itu ada

beberapa faktor yang berpengaruh untuk memunculkan budaya yang kuat (Vijiay, 2016: 8), kemudian menjadi indikator bagi peneliti yaitu:

a. Kontinuitas Kepemimpinan

Seorang pemimpin, idealnya akan menunjukkan kepemimpinan yang memprakarsai perubahan dalam strategi ataupun taktik pada seluruh tingkatan manajemen dalam pembentukan budaya organisasi (Tjahjono, 2013: 20).

b. Keanggotaan Kelompok yang Stabil

Dalam sebuah keanggotaan kelompok diperlukan pendekatan yang bersifat siap menanggung risiko, percaya dan proaktif terhadap kehidupan organisasi dan individu, artinya masing-masing individu ketika menghadapi konflik atau tantangan yang datang, harus dapat mempertanggungjawabkan perbuatannya dalam kelompok.

c. Konsentrasi Geografis

Pada awalnya, geografis yang baik merupakan suatu lingkungan yang kondusif, yang mana pengurus merasa betah, nyaman, cocok dan dapat bersosialisasi secara intensif baik itu kepada pimpinan ataupun antar pengurus.

d. Ukuran Kelompok yang Kecil

Dalam sebuah organisasi, nilai-nilai inti organisasi akan diterima dengan lebih cepat dan mudah dalam suatu kelompok yang memiliki cakupan keanggotaan yang kecil (masih sedikit).

e. Hubungan Kemanusiaan yang Baik

Dalam sebuah organisasi, terdapat banyak individu yang berkecimpung di dalamnya, dan ini melibatkan hubungan antar mereka.

2.1.3.5 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, kepercayaan dan prinsip-prinsip yang disepakati dan dijadikan pedoman dalam berperilaku dalam lingkungan organisasi Ikatan Pelajar Nahdlatul Ulama Provinsi Jawa Barat. Indikatornya meliputi: Pemahaman pengurus akan misi organisasi, konsistensi perilaku yang positif dan adaptif pengurus terhadap lingkungan kerja.

Menurut Drs. H. Ahmad Jusmin, SE., MM (2013) dalam jurnal yang berjudul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pada Kantor Administrasi Perhubungan Jayapura menyebutkan bahwa indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovatif Memperhitungkan Risiko dan Inovatif Mengantisifikasi Risiko;
2. Memberi Perhatian Pada Setiap Masalah Secara Detail;
3. Berorientasi Terhadap Hasil Yang Akan Dicapai;
4. Berorientasi Kepada Semua Kepentingan Pengurus;
5. Agresif dalam Bekerja;
6. Mempertahankan dan Menjaga Stabilitas Kerja.

2.1.4 Komitmen

2.1.4.1 Pengertian Komitmen

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini

mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi (Soekidjan, 2009:15). Komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

Menurut Allen dan Meyer (2016: 117) komitmen adalah sikap yang merefleksikan loyalitas pengurus pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasinya mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Darmadi (2018: 200) komitmen ialah keahlian individu serta keinginan menyamakan tingkahnya dengan kebutuhan, prioritas, serta maksud organisasi serta bertindak buat maksud ataupun kebutuhan organisasi.

Menurut Muchlas (2015: 18), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah: personal, situasional dan posisi. Personal mempunyai ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu teliti, *extrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Karakteristik dari personal yang ada yaitu: usia, masa kerja, pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan, dan keterlibatan kerja. Situasional yang mempunyai ciri-ciri dengan adanya: nilai (*value*) tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi. Sedangkan posisional dipengaruhi oleh masa kerja dan tingkat pekerjaan.

Menurut Soekidjan (2009: 17) komitmen merupakan nilai sentral dalam mewujudkan soliditas organisasi. Komitmen dapat tumbuh disebabkan karena

individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi.

2.1.4.2 Jenis-jenis Komitmen

Meyer dan Allen dalam Soekidjan (2009: 19) membagi komitmen organisasi menjadi 3 (tiga) macam atas dasar sumbernya:

1. *Affective commitment*. Berkaitan dengan keinginan secara emosional terikat dengan organisasi, identifikasi serta keterlibatan berdasarkan atas nilai-nilai yang sama;
2. *Continuance commitment*, Komitmen didasari oleh kesadaran akan biaya biaya yang akan ditanggung jika tidak bergabung dengan organisasi. Disini juga didasari oleh tidak adanya alternatif lain;
3. *Normative commitment*, Komitmen berdasarkan perasaan wajib sebagai pengurus untuk tetap tinggal karena perasaan hutang budi. Disini terjadi juga internalisasi norma-norma;

2.1.4.3 Indikator Komitmen

Seorang ahli yaitu Quest dalam (Soekidjan, 2009: 18) menyatakan indikator perilaku komitmen yang dapat dilihat pada pengurus adalah:

- a. Melakukan upaya penyesuaian, dengan cara agar cocok di organisasinya dan melakukan hal-hal yang diharapkan, serta menghormati norma-norma organisasi, menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku;

- b. Meneladani kesetiaan, dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh atasan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi;
- c. Mendukung secara aktif, dengan cara bertindak mendukung misi memenuhi kebutuhan/misi organisasi dan menyesuaikan diri dengan misi organisasi;
- d. Melakukan pengorbanan pribadi, dengan cara menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi.

2.1.4.4 Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Komitmen

Menurut Soekidjan (2009: 27) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah Personal, Situasional dan Posisi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Karakteristik Personal.
 - a. Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) akan cenderung lebih komitmen;
 - b. Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi;
 - c. Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah;

- d. Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi;
- e. Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya. Keterlibatan kerja (*Job Involvement*), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2. Situasional.

a. Nilai (*Value*) Tempat Kerja.

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterkaitan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan *trust* akan mempermudah setiap pengurus untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika anggota percaya bahwa nilai organisasinya adalah, kualitas para produk jasa, para pengurus akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.

b. Keadilan Organisasi.

Keadilan organisasi meliputi: Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

c. Karakteristik Pekerjaan.

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

3. Dukungan Organisasi.

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana pengurus mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal pengurus dan juga menghargai kontribusinya, maka pengurus akan menjadi komit, Positional.

a. Masa Kerja.

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pengurus komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pengurus untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

b. Tingkat Pekerjaan.

Berbagai penelitian menyebutkan status sosio ekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

2.1.4.5 Membangun Komitmen

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Menurut Soekidjan (2009: 17), 3 (tiga) pilar komitmen yang perlu dibangun adalah:

- a. Rasa memiliki (*a sense of belonging*);
- b. Rasa bergairah terhadap pekerjaannya;
- c. Kepemilikan terhadap organisasi (*ownership*).

Rasa memiliki dapat dibangun dengan menumbuhkan rasa yakin anggota bahwa apa yang dikerjakan berharga, rasa nyaman dalam organisasi, cara mendapat dukungan penuh dari organisasi berupa misi dan nilai-nilai yang jelas yang berlaku di organisasi. Rasa bergairah terhadap pekerjaan ditimbulkan dengan cara memberi perhatian, memberi delegasi wewenang, serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi pengurus untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal. Rasa kepemilikan dapat ditimbulkan dengan melibatkan pengurus dalam membuat keputusan-keputusan (Soekidjan, 2009: 18).

2.1.5 Kinerja Organisasi

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) sudah menjadi kata populer yang sangat menarik dalam pembicaraan manajemen publik. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pengurus (per-individu) dan kinerja organisasi.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001: 329).

Secara bahasa Kinerja Organisasi terdiri dari dua kata yakni Kinerja dan Organisasi. Sedangkan secara istilah, kinerja adalah ukuran keberhasilan seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai tujuan, yang telah ditetapkan sebelumnya. Withmore (Lijan Poltak Sinambela, 2012: 6) mengemukakan bahwa 'Kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Sedangkan Organisasi secara umum dapat diartikan sebagai bentuk formal sekelompok manusia dengan tujuan individunya masing-masing yang bekerja sama dalam suatu proses tertentu untuk mencapai tujuan bersama.' (Mukarom dan Wijaya Laksana, 2015: 25).

Dalam Kamus Bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja sebagai "(1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja". Menurut Fattah (1999: 19) kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai: "ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu". Sementara menurut Sedarmayanti (2001:50) bahwa: "Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kinerja, unjuk kerja atau penampilan kerja".

Kemudian Prawirosentono (1999: 2) mengartikan kinerja sebagai, "Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam

rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika". Dari pendapat Prawirosentono di atas terungkap bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, Gomes (2003:142) mengatakan bahwa "Kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu". Sementara Rivai (2005: 14) mengemukakan bahwa: "Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama."

Menurut Handoko (2001: 21) kinerja diartikan sebagai ukuran keberhasilan dari pengurus. Kinerja dikonsepsikan sebagai perilaku seseorang dalam menetapkan sasaran kerja, pencapaian target sasaran kerja, cara kerja dan sifat pribadi seseorang. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Definisi kinerja menurut Bambang Kusriyanto dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 9) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam). Faustino Cardoso Gomes dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2005: 9) mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Konsep kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue dan Byars, 1981 dalam Keban 1995). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama dalam sebuah organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*organization performance*). Organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan definisi kinerja di atas menjelaskan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seluruh pengurus yang ada di suatu organisasi atau instansi pemerintah. Meningkatkan kinerja dalam

sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan.

2.1.5.2 Pengertian Organisasi

Organisasi merupakan suatu struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Menurut Pradjudi Armosudiro organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

“organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut dengan bawahan.” (Armosudiro, 2006: 12).

Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu organisasi di bentuk karena mempunyai dasar dan tujuan yang ingin dicapai. Sebagaimana dalam buku Malayu S.P. Hasibuan (2014: 24-25), dikutip pengertian organisasi dari James D Mooney sebagai berikut: “Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama”. Akan tetapi perlu kita pahami bahwa yang menjadi dasar organisasi bukan “siapa”

akan tetapi “apanya” yang berarti bahwa yang dipentingkan bukan siapa orang yang akan memegang organisasi, tetapi “apakah” tugas dari organisasi.

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

2.1.5.3 Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi.

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

Menurut Surjadi (2009: 7) “Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja

suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya”. Selanjutnya menurut Baban Sobandi Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*. (Sobandi, 2006:176).

Hasil kerja yang dicapai oleh suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh organisasi dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien. Organisasi pemerintahan menggunakan alat, teori yang digunakan yaitu teori kinerja dari Baban Sobandi dan para ahli lainnya dalam bukunya yang berjudul Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah, berikut adalah indikator kinerja organisasi menurut Baban Sobandi (2006: 179-181) :

1. Keluaran (*Output*);
2. Hasil;
3. Kaitan Usaha dengan Pencapaian;
4. Informasi Penjelas.

Pertama, *output* adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik atau pun non fisik. Suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik yang diharapkan oleh suatu organisasi dapat dirasakan langsung oleh masyarakat.

Kedua, hasil adalah mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan. Segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Maka segala sesuatu kegiatan yang dilakukan atau dilaksanakan pada jangka menengah oleh suatu organisasi atau instansi harus dapat memberikan efek langsung dari kegiatan tersebut.

Ketiga, kaitan usaha dengan pencapaian adalah ukuran efisiensi yang mengkaitkan usaha dengan keluaran pelayanan. Berdasarkan pengertian di atas, maka Mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran di tingkat tertentu dari penggunaan sumber daya, menunjukkan efisiensi relatif suatu unit jika dibandingkan dengan hasil sebelumnya, tujuan yang ditetapkan secara internal, norma atau standar yang biasa diterima atau hasil yang bisa dicapai oleh organisasi yang setara.

Keempat, informasi penjelas adalah suatu informasi yang harus disertakan dalam pelaporan kinerja yang mencakup informasi kuantitatif dan naratif. Membantu pengguna untuk memahami ukuran kinerja yang dilaporkan, menilai kinerja organisasi, dan mengevaluasi signifikansi faktor yang akan mempengaruhi kinerja yang dilaporkan.

Menurut Amstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo mengatakan bahwa: Pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja / prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Menurut Wibowo (2007: 7) :

“Kinerja adalah tentang melakukan 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”

Berdasarkan pengertian di atas bahwa hasil yang dicapai oleh seorang aparatur menurut ukuran profesionalisme dalam pekerjaannya diaplikasikan dalam perilaku, kecerdasan dan kemampuan sesuai dengan peranan, kegiatan dan tugas yang telah ditentukan. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pengurusnya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pengurusnya. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*organization performance*).

Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Pengukuran kinerja merupakan langkah yang harus dilakukan untuk memacu kinerja organisasi. Melalui pengukuran ini, tingkat capaian kinerja dapat diketahui. Pengukuran merupakan upaya membandingkan kondisi riil suatu objek dan alat ukur. Pengukuran kinerja merupakan suatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, proses,

output, outcome, benefit maupun impact. Young mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut:

“Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada organisasi. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan organisasi dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian” (dalam Mangkunegara, 2006: 42).

Berdasarkan pemaparan, maka penilaian kinerja mengandung tugas-tugas untuk mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi; (a) perbaikan perencanaan, (b) perbaikan proses, dan (c) perbaikan evaluasi. Hasil evaluasi selanjutnya merupakan informasi untuk perbaikan “perencanaan-proses-evaluasi” selanjutnya. Proses “perencanaan-proses-evaluasi” harus dilakukan secara terus-menerus (continuous process improvement) agar faktor strategis (keunggulan bersaing) dapat tercapai.

Berkenaan dengan tujuan pengukuran kinerja, Kaplan dan Norton (2000: 128) berpendapat bahwa tujuan dari setiap sistem pengukuran seharusnya adalah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar melaksanakan strategi organisasi dengan berhasil. Organisasi yang dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran akan jauh lebih mampu melaksanakan strategi karena dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasaran. Komunikasi ini memfokuskan manajer dan pekerja kepada berbagai faktor pendorong penting, yang memungkinkan keselarasan investasi, inisiatif, dan tindakan dengan pencapaian tujuan strategis.

2.1.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Kinerja organisasi tidak lepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi:

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut;
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi;
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan;
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan;
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi;
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya (Ruky, 2001: 7).

Di atas menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau instansi. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi

atau instansi merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. kinerja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Keith Davis dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara.

1. Faktor Kemampuan (*Ability*). Secara Psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi *IQ* dan kemampuan *reality knowledge* dan *skill*. Artinya pimpinan dan pengurus yang memiliki *IQ superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal;
2. Faktor motivasi (*Motivation*). Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pengurus terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikir negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja (Mangkunegara, 2006: 13).

Berdasarkan pengertian di atas bahwa suatu kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat berjalannya suatu pencapaian kinerja yang maksimal faktor tersebut meliputi faktor yang berasal dari intern maupun ekstern.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini diantaranya dapat dilihat pada table di berikut ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Suryati Eko Putro, Erisko Agustino S, Rama Dwinata Agape, 2023	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Badan Eksekutif Mahasiswa Universitas Teknologi Surabaya	Hasil penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh dari gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan terhadap komitmen organisasi.	Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen	- Lingkungan Kerja dan Kinerja Organisasi - Analisis Regresi Linier Berganda	Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan, Universitas Teknologi Surabaya, Vol. 10, No. 2. E-ISSN: 2798-575X; P-ISSN: 2354-6581
2	Herlina Suud, Epi Parela, Trisnowati Josiah, 2023	Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Himpunan Wanita Karya Provinsi Lampung	Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan tingkat pengaruh sebesar 34,6 persen.	- Kepemimpinan dan Kinerja - Metode Penelitian Survey	- Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen - Regresi Linear Berganda	Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen dan Bisnis Pascasarjana, Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai Lampung, p-ISSN: 2962-0996, e-ISSN: 2963-5586
3	Over Mexi, Ratu Mutialel,	Komunikasi, Motivasi Dan Budaya Terhadap	Hasil uji hipotesis menunjukkan pengaruh	- Kepemimpinan, Komitmen Organisasi	- Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi	Jurnal Pustaka Komunikasi, Universitas Bina Darma,

	Moh. Hafizni, dan Isnawijayani, 2023	Kinerja Organisasi Ikatan Pelajar Muhammadiyah Sumatera Selatan	positif dan signifikan yang ditimbulkan oleh komunikasi, motivasi dan budaya terhadap kinerja organisasi	dan Kinerja - Metode Penelitian Survey		Palembang, Vol. 6, No. 1, Maret 2023, hlm 127-140
4	Arya Wega Nanda, Pardiman, Afi Rahmat Slamet, 2023	Pengaruh Komunikasi Organisasi, Organizational Culture, Dan Leadership Style Terhadap Kinerja Pengurus (Studi Kasus pada Formas Malang Raya 2021/2022)	Hasil uji t menunjukkan bahwa komunikasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	- Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja - Metode Penelitian Survey	- Lingkungan Kerja dan Komitmen - Regresi Linier Berganda	e-Jurnal Riset Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang Vol. 12. No. 01 ISSN: 2302-7061
5	Irnin Miladdyana Airyq, Aida Vitayala Sjafri Hubeis, Anggraini Sukmawati, 2023	Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Yayasan Badan Amal Kesejatheraan Ittihadul Islamiyah (Ya BAKII), Kabupaten Cilacap	Budaya organisasi memiliki hubungan positif dan kuat terhadap peningkatan kinerja. Kepemimpinan memengaruhi budaya organisasi secara positif dan kuat, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	- Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja	- Lingkungan Kerja dan Komitmen - Metode sampling jenuh	Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis IPB University, Vol. 9 No.1, ISSN: 2528-5149 / EISSN: 2460-7819
6	Vriske Iga Sistian, Budi Wahono,	Pengaruh Insentif, Motivasi Kerja Dan Komitmen	Hasil penelitian secara simultan insentif,	- Komitmen dan Kinerja - Metode Penelitian	- Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya	e-Jurnal Riset Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

	Arini Fitria Mustapita , 2023	Organisasi Terhadap Kinerja Anggota Karang Taruna Karsa Bhirawa	motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggota. Komitmen organisasi berpengaruh positif akan tetapi kurang signifikan.	Survey	Organisasi dan Komitmen - Regresi Linier Berganda	Universitas Islam Malang, Vol. 12. No. 01, ISSN: 2302- 7061
7	Alfarisi Hudan Hakiki, Rahmat Agus Santoso, 2022	Pengaruh Gaya Kepemimpin an Terhadap Kinerja Manajerial pada Pimpinan Cabang Pemuda Muhammadi yah Di Kabupaten Gresik	Gaya kepemimpin an berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial PCPM di Gresik. Semakin sesuai gaya kepemimpin an, maka semakin tinggi kinerjanya.	- Kepemimpi nan dan Kinerja	- Lingkung an Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen - Metode <i>bootstrappi ng</i>	JSEH (Jurnal Sosial Ekonomi dan Humaniora) Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Gresik, Vol. 8 Nomor 4 Desember 2022 (PP. 582-591) p-ISSN: 2461- 0666 e-ISSN: 2461- 0720
8	Mohama d Miftachul Kamal, Budi Wahono, Khalikuss abir, 2022	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pengurus Himaprodi Manajemen (Studi kasus Himaprodi Manajemen FEB Universitas Islam Malang Periode 2002)	Secara simultan komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen Himaprodi. Secara parsial terdapat pengaruh antara komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh	- Budaya Organisasi, Komitmen dan Kinerja	- Kepemimpi nan dan Lingkunga n Kerja - Regresi linear berganda	e – Jurnal Riset Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang Vol. 12. No. 01 ISSN: 2302- 7061

			signifikan terhadap kinerja manajemen Himaprodi.			
9	Eko Boedhi Santoso, Nilawati Fiernaningsih, Rizky Kurniawan Murtiyanto, 2018	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi	Implikasi teoritis disini dijelaskan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan dengan kinerja organisasi. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ariningsih (2017); Cameron (2011); dan Chilla (2014).	- Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi - Metode Penelitian Survey	- Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen - Regresi Linear Sederhana	Jurnal Administrasi dan Bisnis, Vol. 12, No. 1, Juni, ISSN 1987-726X
10	Lalu Suparna, Mahyuddin Nasir, dan Mukmin Suryatni, 2015	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kinerja Organisasi (Studi Pada Badan Amil Zakat Daerah Kabupaten/ Kota Di Pulau Lombok)	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Kedua pemimpin an berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, selanjutnya komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.	- Kepemimpinan, Komitmen dan Kinerja - Metode Penelitian Survey	- Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi - Structural Equation Modeling (SEM)	Jurnal Riset Manajemen Universitas Mataram, JRM Vol. 15 No. 1, ISSN; 1693-0975
11	Siti	Pengaruh	Terdapat	- Kepemimpi	- Budaya	Jurnal Ilmiah

	Maisarah Hasibuan, Syaiful Bahri, 2018	Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja pada Personil POLRI di Polsek Medan Area	pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	nan, Lingkungan Kerja dan Kinerja - Metode Penelitian Survey	Organisasi dan Komitmen - Analisis Regresi Berganda.	Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Vol. 1, No. 1, September, 71-80. ISSN 2623-2634 (online)
12	S.M. Oupen, A.A.G. Agung, I.M. Yudana, 2020	Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja, Terhadap Komitmen Organisasional Guru SD	Terdapat kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Secara simultan terdapat kontribusi yang signifikan terhadap komitmen organisasional.	- Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen - Metode Penelitian Survey	- Lingkungan Kerja, dan Kinerja Organisasi - Analisis Regresi Sederhana	Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia Program Studi Administrasi Pendidikan Universitas Ganesha, Singaraja, Vol. 11, No. 1, (32-41). ISSN 2613-9561 Online ISSN 2686-245X
13	Teguh Erawati, Wiku Winangsi	Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi,	Penggunaan teknologi informasi mempengaruhi	- Komitmen Organisasi dan Kinerja Organisasi	- Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan	Jurnal Akuntansi Pajak Dewantara Universitas Sarjanawiyata

t, 2019	Pengendalian Internal dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Studi Empiris Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Gunungkidul	uhi kinerja organisasi Kabupaten Gunungkidul, sedangkan pengendalian intern dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.	- Metode Penelitian Survey	Budaya Organisasi	Tamansiswa, Vol. 1 No. 1 Januari – April. p-ISSN: 2656-1387 e-ISSN: 2656-1395	
14	Ella Anastasya Sinambela, Utami Puji Lestari, 2021	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja	kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Secara simultan variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	- Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kinerja - Metode Penelitian Survey	- Budaya Organisasi dan Komitmen - Analisis Regresi Linier Berganda	Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan, Vol. 10 Issue 1 2022 Pages 178-190, p-ISSN: 2302-0008 e-ISSN: 2623-1964
15	Shariyan, Sri Langgeng Ratnasari, Lukmanul Hakim, 2022	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau	budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan	- Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kinerja - Metode Penelitian Survey - Analisis Jalur (Path)	- Lingkungan Kerja Jurnal Manajemen, Organisasi, dan Bisnis Magister Manajemen Universitas Riau Kepulauan, Batam. Vol. 2 No.3 (371-386)	

			terhadap kinerja, serta secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja			
16	Farhan Saputra, M Rizky Mahaputra, 2022	<i>Effect Of Job Satisfaction, Employee Loyalty And Employee Commitment On Leadership Style (Human Resource Literature Study)</i>	Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan. Dan Komitmen Karyawan berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan.	- Kepemimpinan dan Komitmen	- Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi	Dinasti International Journal Of Management Science, Vol. 3, Issue 4, March. E-ISSN : 2715-4203, P-ISSN : 2715-419X
17	Ehimen Abiodun Ulabor, Agelebe Ibiwunmi Bosedede, 2019	<i>Employee Commitment And Organizational Performance In Selected Fast Food Outlets In Osun State</i>	Komitmen karyawan signifikan terhadap kinerja organisasi. Komitmen karyawan dapat mempengaruhi kinerja organisasi.	- Komitmen dan Kinerja Organisasi	- Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi	International Journal of Financial, Accounting, and Management (IJFAM). ISSN: 2656-3355, Vol 1, No 1, 2019, pp 23-37
18	Sri Langgeng Ratnasari, Endiet Jaloe Prasety, and Lukmanul Hakim, 2020	<i>The Effect of Organizational Commitment, Organizational Culture, Work Environment, and Leadership Style on Job Satisfaction</i>	Secara parsial variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.	- Komitmen, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi	- Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi	Enrichment: Journal of Management Magister Management Study Program, Postgraduate Program, Universitas Riau Kepulauan, Vol. 11, Issue 1. E-ISSN 2087-6327 p-ISSN 2721-7787
19	Maartje	<i>Effect of</i>	Budaya	- Kepemimpinan	- Lingkungan	Journal of Asian

	Paais, Jozef R. Pattiruhu	<i>Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance</i>	organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara kepemimpinan memiliki dampak besar pada kepuasan kerja karyawan, tidak mempengaruhi kinerja.	nan, Budaya Organisasi dan Kinerja	n Kerja, Komitmen	Finance, Economics and Business, Vol. 7, No. 8 (577–588). P-ISSN: 2288-4637 / Online ISSN 2288-4645
20	Mochamad Jasin, 2022	<i>Increasing Employees Performance Through Motivation, Discipline, Work Environment, and Commitment: An Empirical Study on Indonesian SMES</i>	Pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen berarti semakin kondusif lingkungan kerja maka akan meningkatkan komitmen karyawan. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja SDM. Artinya semakin kondusif lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja SDM.	- Lingkungan Kerja, Komitmen dan Kinerja	- Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	Journal of Positive School Psychology Universitas Islam Negeri Jakarta, Vol. 6, No. 7, 533–545
21	Bahadur Ali Soomro, Naimatullah Shah, 2019	<i>Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on</i>	Hasil penelitian mengungkapkan dampak positif dan signifikan komitmen	- Budaya Organisasi, Komitmen dan Kinerja	- Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja	South Asian Journal of Business Studies, Vol. 8 No. 3, 2019 pp. 266-282

		<i>job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance</i>	organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.			
22	Wilda Al Aluf, Sudarsih, Didik Pudjo Musmedi, Supriyadi, 2017	<i>Assessing The Impac of Motivation, Job Satisfaction, and Work Environment on The Employee Performance in Healthcare Services</i>	Motivasi kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.	- Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai - Metode Penelitian Survey	- Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen - Analisis Regresi Linier Berganda	<i>International Journal of Scientific & Technology Research</i> , Vol. 6, Issue 10, Page 337-341
23	Chayanan Kerdpitak, Kittisak Jermstiparsert, 2020	<i>The Influence of Organizational Culture, Employee Commitment and Organization Citizen Behaviour on the HRM Practices: Mediating Role of Perceived Organization Support</i>	Budaya organisasi, komitmen karyawan dan perilaku warga organisasi memiliki hubungan positif dengan SDM. Hasilnya juga meunjukkan bahwa POB secara positif memediasi antara hubungan budaya organisasi, komitmen karyawan, OCB dan SDM.	- Budaya Organisasi, Komitmen dan Kinerja	- Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja	Faculty of Social Sciences and Humanities, Ton Duc Thang University, Ho Chi Minh City, Vietnam. Vol 11, Issue 1, 407-415
24	Rita Aryani, Widodo, 2020	<i>The Determinant of Organizational Culture and Its Impact on</i>	Hasil penelitian menemukan kerangka konseptual budaya organisasi	- Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja	- Lingkungan Kerja dan Komitmen	<i>International Journal of Higher Education Faculty of Education and Social Sciences,</i>

		<i>Organization : A Conceptual Framework</i>	yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan media komunikasi organisasi terhadap motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, engagement, keterlibatan kerja, OCB, produktivitas dan kinerja.			Indraprasta University Jakarta, Indonesia. Vol. 9, No. 3. ISSN 1927-6044 E-ISSN 1927-6052
25	Navik Puryantini, Rofikotul A, Dian Shinta P and Bambang Tjahjadi, 2018	<i>The Association of Knowledge Management, Organization Culture, and Innovation With Organizational Performance : A Case At Study Institute Research Xyz</i>	Budaya organisasi berpengaruh terhadap inovasi, manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.	- Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi	- Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen	Jurnal Akuntansi dan Keuangan Faculty of Economics and Business Airlangga University Surabaya, Indonesia. Vol. 20, No. 1, May, 39-52. ISSN 1411-0288 print / ISSN 2338-8137 online

2.2 Kerangka Pemikiran

Mengingat pentingnya sumber daya manusia, maka setiap organisasi harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para pengurusnya. Di dalam organisasi diperlukan adanya kinerja yang tinggi untuk meningkatkan mutu dan kualitas produktivitasnya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pengurus dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, supaya kinerja organisasi itu bisa meningkat, maka organisasi juga harus memperhatikan tentang kepemimpinan yang diterapkan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan komitmen. Karena kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan komitmen di organisasi sangat memengaruhi kinerja organisasi tersebut.

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja adalah kepemimpinan. Menurut Black dalam (Sadili Samsudin, 2014: 287), menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Samsudin (2014: 293) indikator mengangkat seorang pemimpin ada 5 (lima), antara lain, keinginan untuk menerima tanggung jawab, kemampuan untuk *perceptive*, kemampuan untuk bersikap objektif, kemampuan untuk menentukan prioritas dan kemampuan untuk berkomunikasi.

Dalam kaitannya kepemimpinan dengan kinerja. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi orang-orang yang tergabung dalam organisasi agar

mereka dengan semangat dan kesadaran tinggi mau berbuat dan menyumbangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk melaksanakan aktivitas demi tercapainya tujuan organisasi. Seorang ahli yaitu Hasibuan (2007: 170), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Pendapat ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alfarisi Hudan Hakiki, Rahmat Agus Santoso (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kepemimpinan memiliki hubungan dengan lingkungan kerja. Kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pimpinan terhadap bawahannya merupakan suatu perilaku yang dianggap dapat mempengaruhi proses bekerja, kepemimpinan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja tersebut dapat dilihat baik dari fisik maupun non fisik. Lingkungan fisik amat terkait dengan tempat kerja atau aktivitas untuk setiap pengurus. Oleh karena itu lingkungan fisik mempengaruhi semangat dan emosi para pengurus. Sedangkan lingkungan nonfisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan antar pengurus. Misalnya hubungan dengan atasan maupun dengan sesama serta bawahan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sedarmayanti dalam (Supriyanto dan Mukzam 2018: 142) yang menjelaskan kepemimpinan berhubungan dengan lingkungan kerja.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah lingkungan kerja. Sutrisno dalam (Siahaan dan Bahri, 2019: 21) mendefinisikan

lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pengurus yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Suwatno dan Priansa (2016: 252) membagi lingkungan kerja ke dalam dua jenis, yaitu lingkungan fisik dan nonfisik. Lingkungan fisik contohnya adalah penerangan dan warna dinding. Sementara nonfisik contohnya adalah struktur dan pola kepemimpinan.

Lingkungan kerja merupakan sarana penunjang dan kelancaran proses kerja, dimana kenyamanan dan keselamatan dalam bekerja juga sangat diperhitungkan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi para pengurus sehingga dapat mendukung aktivitas pekerjaannya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Seorang ahli yaitu Nitisemito (2020: 183) menyatakan lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Lingkungan kerja memiliki hubungan dengan budaya organisasi. Lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan antar pengurus. Contohnya hubungan dengan pimpinan, maupun dengan sesama serta bawahan. Hubungan antara variable ini mengacu pada cara organisasi dan pengurusnya berjalan, termasuk seperti apa komunikasi yang efektif antara berbagai tingkat jabatan, perspektif pengurus terhadap pimpinan, tujuan organisasi dan nilai-nilai organisasi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi yang selanjutnya adalah budaya organisasi. Robbins (2016: 255) mendefinisikan budaya organisasi adalah

sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi dari yang lain. Ada tujuh karakter utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat hakikat budaya organisasi, menurut (Robbins, 2016: 256) adalah sebagai berikut: inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas.

Budaya organisasi pada hakekatnya merupakan salah satu unsur pendukung dalam meningkatkan kinerja pengurus. Organisasi yang memperhatikan unsur budaya tersebut akan meningkatkan kualitas dari organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu pedoman untuk meningkatkan kinerja pengurus menjadi lebih optimal. Pernyataan tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi mengacu pada definisi yang dikemukakan oleh (Robbins, 2016: 286) Budaya meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya memengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Over Mexi1, Ratu Mutialela (2023) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah komitmen. Menurut Allen dan Meyer (2016: 117) komitmen adalah sikap yang merefleksikan loyalitas pengurus pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasinya mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan

keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan dengan tertanamnya loyalitas pengurus pada organisasi maka akan meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

Menurut ahli yaitu Quest dalam (Soekidjan, 2009; 18) terdapat 4 (empat) indikator perilaku komitmen yang dapat dilihat dari pengurus, antara lain melakukan upaya penyesuaian, meneladani kesetiaan, mendukung secara aktif dan melakukan pengorbanan pribadi. Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen yang diberikan pengurus kepada organisasi akan mendorong kinerja organisasi menjadi meningkat. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mohamad Miftachul Kamal, Budi Wahono dan Khalikussabir (2022), hasil penelitian komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

Selain itu, komitmen erat kaitannya dengan kepemimpinan. Pengurus yang memegang komitmen organisasi tinggi akan menciptakan iklim positif dalam kepemimpinan organisasi. Kemudian dengan menanamkan sikap komitmen akan berdampak pada karakter kepemimpinan untuk regenerasi yang akan datang. Keterkaitan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suryati Eko Putro, Erisko Agustino S (2023) dengan hasil penelitian menyatakan komitmen mempunyai hubungan positif dengan kepemimpinan.

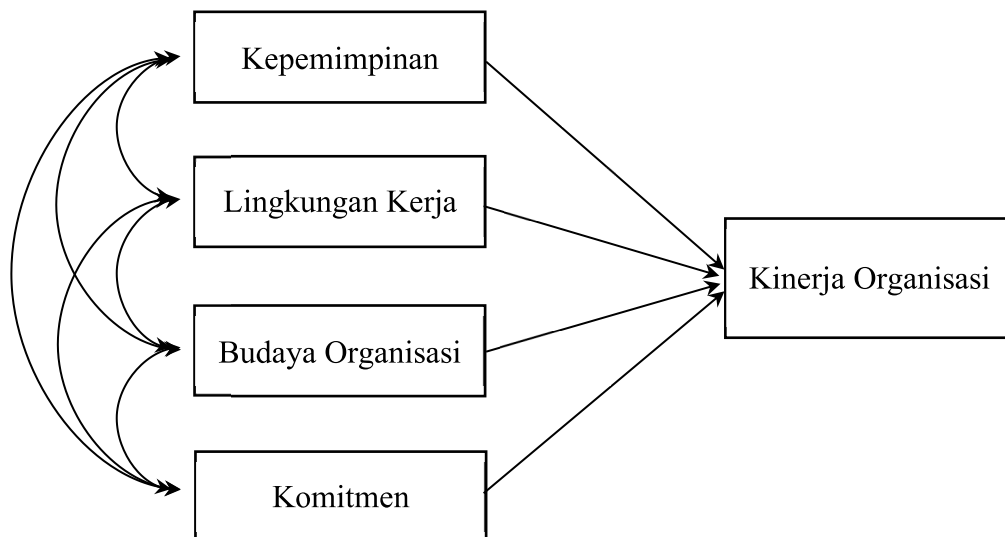
Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan komitmen adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja. Atas dasar itulah diperkirakan pengelolaan kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan komitmen yang baik akan mampu

membuat meningkatnya kinerja, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi organisasi.

Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Baban Sobandi (2006: 176) yang menyebutkan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*. Menurut Baban Sobandi (2006: 179) ada 4 indikator untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu: keluaran, hasil, kaitan usaha dengan pencapaian dan informasi penjas.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ketika organisasi memperhatikan kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan komitmen dapat mempengaruhi tingkat kinerja. Dalam upaya meningkatkan kinerja agar lebih baik lagi perlu ditunjang dengan kepemimpinan yang ideal, pengelolaan lingkungan kerja, budaya organisasi dan komitmen yang baik.

Dari pernyataan di atas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hasil penelitian terdahulu, selanjutnya penulis menetapkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan komitmen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja organisasi IPNU Jawa Barat.
2. Kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan komitmen secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi IPNU Jawa Barat.