

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Maka dari itu, keberhasilan suatu organisasi bergantung juga terhadap seberapa baiknya budayanya.

2.1.1.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam organisasi. Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Menurut Fahmi (2016) budaya organisasi adalah hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Menurut Torang (2014) budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya.

Sementara itu menurut Effendy (2015) budaya organisasi diartikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Sopiah (2018) budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Sedarmayanti (2014) mengemukakan budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini.

Wibowo (2016) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi. Sementara itu, menurut Edison dkk (2016) budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Berdasarkan pada beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi.

2.1.1.2 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Wibowo (2016) terdapat 7 (tujuh) dimensi karakteristik budaya, yaitu:

1. *Innovation and risk-taking*, yaitu menjelaskan suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko;
2. *Attention to detail*, yaitu menjelaskan dimana pekerja di harapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail;
3. *Outcome orientation*, yaitu menjelaskan di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut;
4. *People orientation*, yaitu menjelaskan di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi;
5. *Team orientation*, menjelaskan di mana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual;
6. *Aggressiveness*, yaitu menjelaskan di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*;
7. *Stability*, yaitu menjelaskan di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

2.1.1.3 Indikator Budaya Organisasi

Di dalam organisasi kesuksesan sebuah organisasi dapat dilihat dari beberapa indikator budaya organisasinya bagaimana sikap yang diambil dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi. Indikator budaya organisasi yang telah ditetapkan pada penelitian ini berdasarkan pada Fahmi (2016) adalah sebagai berikut:

1. Nilai Integritas

Nilai integritas merupakan berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral;

2. Nilai Profesionalisme

Nilai profesionalisme merupakan bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi;

3. Nilai Sinergi

Nilai sinergi merupakan membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan kerja yang bermanfaat dan berkualitas;

4. Nilai Pelayanan

Nilai pelayanan merupakan memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.

Indikator budaya organisasi adalah cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan melakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi, bagaimana sebuah organisasi dalam mencapai sasaran tujuan organisasinya sangat tergantung pada dinamika organisasinya. Indikator tersebut merupakan dasar dari segala nilai-nilai yang dianut organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.1.1.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi lain yang dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang dianut oleh

organisasi itu sendiri. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi. Menurut David C. Thomas dan Kerr Inkson dalam Wibowo (2016), mengidentifikasi karakteristik budaya berdasarkan sifatnya sebagai berikut:

1. *Culture is shard*. Budaya adalah sesuatu yang dimiliki kelompok dan secara bersamaan umumnya tidak tersedia bagi orang luar kelompok;
2. *Culture is learned and is enduring*. Budaya tidak timbul dengan mendadak, tetapi dibangun secara sistematis sepanjang waktu;
3. *Culture is powerfull influence on behaviour*. Terkadang sangat sulit bagi kita untuk meninggalkan budaya, walaupun ada keinginan untuk itu;
4. *Culture is systematic and organized*. Budaya merupakan sistem yang terorganisasi dari nilai-nilai, sikap, keyakinan, dan keberartian yang saling berhubungan dan dengan konteks lingkungan;
5. *Culture is largely invisible*. Apa yang kita lihat tentang budaya dinyatakan dalam bentuk *living artifacts*;
6. *Culture may be "tight" or "loose"*. Budaya berbeda satu dengan yang lainnya bukan hanya pada masalah detailnya, tetapi juga dalam peresapannya.

Dari uraian di atas, berdasarkan karakteristik budaya organisasi, pada hakikatnya budaya yang baik akan memberi dampak baik terhadap organisasi. Sehingga peneliti juga tertarik untuk meneliti budaya organisasi dengan adanya pendapat seperti diatas.

2.1.1.5 Tipe Budaya Organisasi

Tipe yang dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Pendapat dari Jeff Cartwright dalam Wibowo (2016) ada 4 (empat) tipologi budaya yang dapat pula dipandang sebagai siklus hidup budaya, yaitu sebagai berikut :

1. *The monoculture*, merupakan program mental tunggal, orang berpikir sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama.
2. *The superordinate culture* yang menyebabkan banyak konflik dalam dunia dimana terdapat banyak etnis dan kelompok rasial berbeda. *The superordinate culture* merupakan tipe ideal budaya organisasi. Terdiri dari subkultur terkoordinasi, masing-masing dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, tetapi semua bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi mencapai sasaran organisasi.
3. *The divisive culture*, bersifat memecah belah. Dalam budaya ini sub-kultur dalam organisasi secara individual mempunyai agenda dan tujuannya sendiri. *Divisive culture* adalah budaya yang paling umum dalam masyarakat atau pekerjaan.
4. *The disjunctive culture*, ditandai oleh seringnya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual.

Sementara itu, Jason A. Colquit dalam Wibowo (2016) tipologi budaya organisasi yang sifatnya umum dapat diterapkan di hampir semua organisasi. Tetapi masih terdapat budaya spesifik yang lebih relevan untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat 4 (empat) budaya spesifik yang dirasakan penting bagi organisasi, yaitu :

1. *Customer service cultures*.

Banyak organisasi berusaha menciptakan *customer service culture* difokuskan pada kualitas pelayanan. Organisasi yang sukses menciptakan *service culture* telah menunjukkan perubahan sikap dan perilaku pekerja terhadap pelanggan;

2. *Safety Cultures.*

Studi meta-analisis memberikan kenyataan bahwa mempunyai *safety-oriented culture* berarti tingkat kinerja keamanan lebih tinggi dan lebih sedikit cedera dan kecelakaan bagi organisasi;

3. *Diversity Cultures.*

Diversity cultures yaitu melakukan perubahan terhadap diskriminasi. Apabila semula selalu merekrut semua orang kulit putih dan semua pria, kemudian mengubah dengan mengupah lebih banyak manajer minoritas baru, mengganti setengah dewan direksi pria dengan wanita, menyelenggarakan *diversity training* dan melakukan seluruh tindakan simbolik lainnya;

4. *Creavity Cultures.*

Creativity cultures mempengaruhi baik kuantitas maupun kualitas gagasan kreatif organisasi. Pentingnya gagasan baru dan inovasi di banyak industri, dapat dipahami bahwa beberapa organisasi memfokus pada memperkuat budaya kreativitas.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Sunyoto dan Burhanudin (2015) tipe-tipe budaya organisasi dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Budaya Konstruktif.

Budaya konstruktif adalah budaya di mana pada karyawan didorong untuk berinteraksi dengan individu lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu

mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan akan aktualisasi diri, penghargaan, dan persatuan;

2. Budaya Pasif-Defensif.

Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindara;

3. Budaya Agresif-Defensif.

Budaya agresif-defensif mendorong karyawan mengerjakan tugastugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini mencirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

Sementara itu Wallach dalam Sunyoto dan Burhanudin (2015) membagi tipe budaya organisasi menjadi 3 (tiga) yaitu:

1. Budaya Birokratis.

Budaya birokratis ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang terstruktur, tertib, teratur, berurutan, dan memiliki regulasi yang jelas;

2. Budaya Inovatif.

Budaya inovatif ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang penuh tantangan, memberikan tugas-tugas yang beresiko, dan membutuhkan kreativitas untuk menyelesaikannya;

3. Budaya Suportif.

Budaya suportif ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang lebih bersahabat, peduli dengan sesama, saling percaya, dan adil.

2.1.1.6 Komponen Budaya Organisasi

Komponen budaya organisasi yang dikemukakan oleh seorang ahli. Pendapat Jason A. Colquitt, dalam Wibowo (2016) terdapat tiga komponen utama dalam budaya organisasi. Model-model tersebut adalah:

1. *Observable Artifacts* adalah manifestasi dari budaya organisasi yang dengan mudah dapat dilihat atau dibicarakan pekerja. *Observable artifacts* memberikan signal yang diinterpretasikan pekerja untuk mengukur bagaimana mereka harus bertindak sepanjang hari kerja;
2. *Espoused Values*. *Espoused values* adalah keyakinan, filosofi, dan norma yang secara eksplisit dinyatakan oleh organisasi. *Espoused values* dapat mempunyai rentang dari dokumen yang dipublikasikan, seperti pada pernyataan verbal yang dibuat untuk pekerja oleh eksekutif dan manajer;
3. *Basic Understanding Assumptions*, adalah keyakinan dan filosofi yang diberikan dan tertanam mendalam dimana pekerja sekedar bertindak atasnya daripada mempertanyakan validitas perilaku mereka dalam situasi tertentu.

Dari uraian tersebut, peneliti membuat tanggapan bahwa komponen budaya organisasi yang diterapkan suatu organisasi dapat kita lihat melalui pengamatan langsung pada saat berkunjung dan melihat bagaimana kegiatan suatu organisasi itu berjalan tanpa melakukan perlakuan khusus. Hal ini kita lihat melalui pelayanan dan sikap karyawan saat berkunjung

2.1.1.7 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi juga oleh seberapa besar peranan budaya bagi suatu organisasi. Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, dalam Wibowo (2016) fungsi budaya organisasi dibagi menjadi 4 (empat), yaitu adalah sebagai berikut:

1. Memberi anggota identitas organisasional.

Menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat yang berbeda;

2. Memfasilitasi komitmen kolektif.

Perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai;

3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil tanpa gejolak;

4. Membentuk perilaku.

Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Sedangkan menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015) budaya organisasi memiliki 2 (dua) fungsi utama, yaitu:

1. Sebagai Proses Integrasi Internal, dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain;
2. Sebagai Proses Integrasi Eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Dari pernyataan diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Indra Kharis (2010) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu. Menurut Moorhead dan Griffin (2013) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Kaswan (2012) komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.

Menurut Kaswan (2012) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Kreitner dan Kinicki dalam Kaswan (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuantujuannya.

Luthans dalam Wibowo (2016) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu. Komitmen organisasi juga merupakan keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi, suatu kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi. Menurut Sianipar (2014) komitmen organisasi adalah keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi.

2.1.2.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Bangun (2012) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) dimensi komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen Afektif.

Komitmen afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan-hewan;

2. Komitmen Berkelanjutan.

Komitmen berkelanjutan adalah nilai ekonomis yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan mereka bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarga;

3. Komitmen Normatif.

Komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis. Sebagai contoh seorang karyawan yang mempelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi.

2.1.2.3 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Indra Kharis (2010) indikator komitmen organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Kemauan karyawan

Kemauan karyawan adalah rasa peduli atau bersedianya seorang karyawan dalam memegang komitmen dalam sebuah organisasi. Kemauan karyawan itu timbul bisa dilatar belakangi seperti rasa cinta mereka terhadap organisasi, teman sepekerjaan ataupun faktor lain yang mendukung karyawan tersebut untuk berkomitmen dalam organisasi;

2. Kesetiaan karyawan

Kesetiaan karyawan terhadap tempat mereka bekerja merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan, dikarenakan dengan memiliki rasa setia pada setiap diri para karyawannya akan menimbulkan sikap loyalitas dan pastinya akan terus memegang komitmen dalam organisasi tersebut sekalipun mereka telah ditawarkan di perusahaan lain;

3. Kebanggaan karyawan pada organisasi

Rasa bangga pada suatu organisasi merupakan tujuan dalam berorganisasi karena rasa bangga yang timbul berawal dari rasa cinta dan setia kepada organisasi serta didukung dengan sikap tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan dan perlahan-lahan proses itu mencapai suatu keberhasilan dan rasa bangga akan timbul dalam organisasi tersebut.

2.1.2.4 Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

Steers dan Porter dalam Bangun (2012) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbagi dalam tiga aspek yaitu :

1. Identifikasi

Identifikasi adalah penerimaan tujuan organisasi yang dipercayai karyawan karena telah disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi karyawan. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi;

2. Keterlibatan

Keterlibatan adalah sejauh mana usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Karyawan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Karyawan akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar

tugas dan peran yang dimilikinya apabila dibutuhkan oleh organisasi, bekerjasama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama rekan kerja.

3. Loyalitas

Loyalitas adalah evaluasi terhadap komitmen dengan adanya ikatan emosional keterikatan antara organisasi dengan karyawan serta keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

2.1.2.5 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Hasibuan (2016) terbentuknya komitmen suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Faktor Kesadaran

Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan;

2. Faktor Aturan

Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi yang pada akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja tersebut;

3. Faktor Organisasi

Organisasi pelayanan contohnya pelayanan Pendidikan ada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan pada penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks;

4. Faktor Pendapatan

Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang;

5. Faktor Kemampuan dan Keterampilan

Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan sebagai sifat/keadaan yang ditunjukkan oleh keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atau dasar ketentuan-ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia;

6. Faktor Sarana

Pelayanan Sarana pelayanan ada segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka untuk memenuhi kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

Dyne dan Graham dalam Hasibuan (2016) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. Personal

Faktor personal meliputi ciri kepribadian, usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan, penjelasan lebih lanjut yaitu :

- 1) Ciri kepribadian yaitu individu ekstrovert berpandangan cenderung lebih optimis dalam menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu, individu ekstrovert lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) sehingga akan cenderung lebih berkomitmen dalam organisasinya;
- 2) Usia yaitu karyawan yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitasnya pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut, makin sedikit kesempatan karyawan untuk menemukan organisasi;
- 3) Tingkat pendidikan yaitu semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin banyak harapan yang mungkin tidak akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah;
- 4) Jenis kelamin yaitu wanita memiliki komitmen yang lebih rendah dari pada pria yang disebabkan adanya diskriminasi ditempat kerja yang menganggap kemampuan wanita tidak sama dengan pria sehingga kebanyakan wanita memperoleh kedudukan atau posisi yang relatif rendah dan kurang terlibat dalam masalah-masalah organisasi;
- 5) Status perkawinan yaitu seorang yang telah menikah cenderung memiliki prestasi kerja yang baik karena akan menerima berbagai bentuk imbalan, baik finansial maupun non

finansial yang semuanya menunjukkan adanya tanggung jawab yang lebih besar pada keluarganya. Karyawan yang sudah menikah lebih dekat dengan organisasi, sehingga dapat membentuk suatu komitmen yang kuat terhadap organisasi tempatnya bekerja.

2. Faktor Situasional.

Faktor situasional meliputi nilai tempat kerja nilai tempat kerja, keadilan organisai, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi penjelasan lebih lanjut yaitu:

- 1) Nilai tempat kerja yaitu nilai-nilai yang dibagikan adalah suatu komponen krisis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi, dan trust akan mempermudah setiap karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu;
- 2) Keadilan organisasi yaitu keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, kadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi;
- 3) Karakteristik pekerjaan yaitu pekerjaan yang penuh makna, otonom dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jaringan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan predictor penting dari komitmen. Karakteristik spesifikasi dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi;
- 4) Dukungan organisasi yaitu dukungan yang diberikan organisasi, penghargaan kontribusi dan pemberian apresiasi bagi karyawan dalam pekerjaannya, hal ini

merupakan sesuatu yang dipersepsikan oleh karyawan yang biasa disebut *Perceived Organizational Support (POS)*.

3. Faktor Posisional

Faktor posisional meliputi masa kerja dan tingkat pekerjaan, penjelasan lebih lanjut yaitu:

- 1) Masa kerja Masa kerja yang lama akan semakin membuat karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang karyawan untuk memberi 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;
- 2) Tingkat Pekerjaan Berbagai penelitian menyebutkan status sosio ekonomi sebagai predictor komitmen yang paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

2.1.3 Kompetensi Pegawai

Kompetensi berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam bekerja sesuai dengan bidangnya. Kompetensi menjadi faktor yang membedakan pegawai antara satu dengan yang lainnya. Kompetensi pegawai yang baik dan sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat menjadi keuntungan bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.1 Definisi Kompetensi Pegawai

Rahmat (2019) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Rachmaniza (2020) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Bangun (2012) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki jual dan itu teraplikasi dari hasil kreativitas dan inovasi yang dihasilkan. Gultom (2019) menyatakan bahwa kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang terbaru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Fauzi dan Siregar (2019) menyatakan bahwa kompetensi adalah performan yang mengarah pada pencapaian tujuan secara tuntas menuju kondisi yang diinginkannya. Kompetensi juga merupakan komponen penting dalam menciptakan etos kerja tinggi untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Hasibuan (2016), mengemukakan bahwa kompetensi merupakan motif seseorang yang mengharuskan mereka menggunakan kinerja utama dalam pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam upaya mengoptimalkan kinerjanya pada organisasi.

2.1.3.2 Indikator Kompetensi Pegawai

Edison dkk (2016) menyatakan bahwa dimensi kompetensi didasari perilakunya yang mengacu pada perundangundangan yang berlaku, yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya;
2. Keahlian (*Skill*) adalah keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikan dengan cepat dan efisien;
3. Sikap (*Attitude*) adalah suatu yang menjunjung tinggi etika organisasi dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dan melaksanakan pekerjaan dengan benar, ini merupakan elemen penting bagi usaha atau jasa pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan atau organisasi.

Menurut Rahmat (2019) menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi sebagai indikator yang dapat mengukur kompetensi yaitu :

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten di pikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan Tindakan;

2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi;
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang;
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Bangun (2012) menyatakan bahwa mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi karyawan, yaitu :

1. Keyakinan dan nilai-nilai adalah keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akansangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan;
2. Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki;
3. Pengalaman merupakan keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya;
4. Karakteristik kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesa konflik menunjukkan kepedulian

interpersonal, kemampuan bekerjasama, memberikan pengaruh dan membangun hubungan;

5. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan;
6. Isu emosional merupakan hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi, takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif;
7. Kemampuan intelektual merupakan kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi;
8. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan.

2.1.4 Kinerja

Kinerja merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi atau instansi perusahaan. Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran yang mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi.

2.1.4.1 Definisi Kinerja

Menurut Fahmi (2018) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non-profit oriented yang dihasilkan selama satu

periode waktu. King dalam Uno dan Lamatenggo (2014) kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Mangkunegara (2017) mengatakan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Amstron dan Baron dalam Fahmi (2018) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kotler dalam Bangun (2012) mengatakan bahwa kepuasan konsumen adalah perasaan konsumen, baik berupa kesenangan maupun ketidakpuasan yang timbul dari membandingkan sebuah produk dengan harapan konsumen atas produk tersebut.

Menurut Gibson (2013), kinerja adalah tingkat keberhasilan melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tempat ia bekerja. Kinerja yang dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Menurut Hersey dalam Gultom (2014), kinerja yaitu suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan dari karyawan dalam mencapai kegiatan yang dilakukan oleh karyawan tersebut untuk mewujudkan tujuan, visi dan misi suatu organisasi.

2.1.4.2 Indikator Kinerja

Menurut Griffin (2015) indikator untuk mengukur kinerja karyawan dalam suatu perusahaan ada 5 (lima) indikator yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan;

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan;

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain;

4. Efektifitas

Efektifitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya;

5. Kemandirian

Kemandirian adalah tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya dan bertindak seperti apa yang diperintahkan oleh atasannya.

2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Prawirosoentono (2012) ada beberapa hal yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Efektifitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif dan apabila melakukan suatu pekerjaan mampu menghemat segala sesuatu baik waktu, biaya dan lainnya maka dapat dikatakan efisiensi;

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi terhadap anggota lainnya untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya;

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Maka dapat dikatakan disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja. Inisiatif adalah sesuatu yang berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan perusahaan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kajian terhadap penelitian-penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan tema penelitian dan relevan dalam mendukung keterkaitan hubungan antara variabel penelitian.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
1	Dimiyati, M. R. (2011). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasial Sebagai Variabel Pemediasi.	Budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara langsung dan secara tidak langsung melalui komitmen organisasi.	Adanya kesamaan penamaan variabel penelitian	SEM Analysis	Jurnal Bisnis Strategi, 20(2), 87-106
2	Mustaan, M., & Hamdi, N. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan PT. PIn (Persero) Unit Pelayanan Jasa Lombok Tengah	Secara parsial, budaya organisasi dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.	Adanya kesamaan jenis penelitian dan penamaan variabel penelitian	Multiple regression	Jurnal Inovasi Penelitian, 2(12), 4047-4060
3	Hanifah, R. G. N., & Oktarina, N. (2020). Pengaruh Kompetensi Pegawai, Sarana Prasarana, dan Budaya Organisasi Terhadap Pengelolaan Kearsipan dengan Kinerja Pegawai sebagai Variabel Mediasi	Terdapat pengaruh positif signifikan kompetensi pegawai, sarana prasarana, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	Adanya kesamaan variabel penelitian	Memiliki variabel mediasi	Economic Education Analysis Journal, 9(3), 704-716.
4	Ilham, I. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Wilayah Badan Pertanahan	Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Beban kerja memiliki	Adanya kesamaan variabel penelitian	Teknik analisis menggunakan regresi linier berganda	<i>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi</i> , 9(1), 1 – 10.

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	Nasional Provinsi Sulawesi Utara	pengaruh negarif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan			
5	Wahyuningsih, S., & Syakina, D. (2021). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nipress Tbk	The results showed that motivation, work Discipline and organizational culture together (simultaneously) have a significant effect on employee performance. Partially motivation, work discipline and organizational culture have a significant positive effect on employee performance	Adanya kesamaan variabel penelitian	analisis menggunakan regresi linier berganda	<i>Jurnal Indikator</i> , 2 (1), 1- 11.
6	Rooroh, E. G., Dotulong, L. O., & Pandowo, M. H. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telkom Indonesia Di Manado	Secara simultan budaya Organisasi dan Kecerdasan Emosional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia di Manado, namun secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Memiliki variabel penelitian yang sama	GAP	Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 10(1), 538-547
7	Edi Sugiyono dan Rita Rahajeng (2022) Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI	Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Motivasi Pegawai, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai. Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Budaya	Memiliki variabel penelitian yang sama	SEM GAP	Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan Volume 4, Number 7, 2022 P-ISSN: 2622-2191 E-ISSN : 2622-2205

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	Jakarta tahun 2020	Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai. Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai			
8	Faidha, F. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Penyuluh Keluarga Berencana (PKB) Di BKKBN Propinsi Sulawesi Tenggara.	Hubungan komitmen organisasi yang terdiri dari affective commitment, continuance commitment dan normative commitment ditingkatkan maka meningkatkan kinerja penyuluh	Penelitian kuantitatif, memiliki kesamaan nama variabel	Teknik analisis menggunakan teknik regresi, Ukuran sampel kecil dibawah 100	Kybernan: Jurnal Studi Pemerintahan, 4(1), 26–42.
9	Bonaventura Hendrawan Maranata, Dian Prasetyo Widyaningtyas, & Ardani Nur Istiqomah. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Bumn Kota Semarang.	komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.	Penelitian kuantitatif, memiliki kesamaan nama variabel	Teknik analisis menggunakan regresi berganda	Applied Research in Management and Business, 2(2), 1–10.
10	Suhardi, A., Ismilasari, I., & Jasman, J. (2021). Analisis Pengaruh Loyalitas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Secara simultan berpengaruh namun secara parsial loyalitas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan	Penelitian kuantitatif, memiliki kesamaan nama variabel	GAP, Analisis regresi	Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), 4(2), 1117–1124

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
		terhadap kinerja karyawan			
11	Nadapdap, K. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mitra Permata Sari.	Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan pada PT. Mitra Permata Sari.	Penelitian kuantitatif, memiliki kesamaan nama variabel	<i>Multiple regression</i>	Jurnal Ilmiah Methonomi, 3(1), 197023.
12	Ekawati, R. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara dimensi-dimensi komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Namun secara parsial, affective commitment berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja	Adanya kesamaan dalam penamaan variabel penelitian	GAP, salah satu dimensi komitmen yaitu komitmen afektif tidak signifikan; Multiple regression	Jurnal Study and Management Research, 10(3), 55.
13	Komang Ade Wahyudi, I Gede Putu Kawiana I Wayan Suartina. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizational Citizenship Behavior.	Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi melalui mediasi OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Path analysis	Memiliki variabel mediasi	Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata, 2(2), 366–375
14	Sumarni, S., & Pramuntadi, A. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat di RS PK Muhammadiyah Bantul	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara iklim organisasi dengan komitmen profesi ($p= 0,001$, $r= 0,326$), sehingga hipotesis dalam penelitian ini diterima	Pendekatan kuantitatif dengan rancangan cross sectional study	Regresi linier	Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo, 5(2), 154.
15	Angraini, R., Parawangi, A., & Mustari, N. (2021). Pengaruh	Adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan	Adanya kesamaan nama	Regresi linier	Jurnal Universitas Muhammadiyah

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang	Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang yang sangat signifikan	variabel penelitian		Makassar, 2(3), 875–888.
16	Ginanjari, H., & Berliana, B. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Citra Abadi Di Jakarta.	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai persamaan regresi $Y = 11,465 + 0,849X$, dan nilai koefisien korelasi 0,774 atau memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan nilai determinasi 59,9%.	Adanya kesamaan nama variabel dan metode penelitian kuantitatif	Regresi	Jurnal Ekonomi Efektif, 3(4), 430.
17	Badrianto, Y., & Astuti, D. (2023). Peran Kepuasan kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	Adanya kesamaan nama variabel dan metode penelitian kuantitatif	PLS	Jesya, 6(1), 841–848.
18	Rahmat Hidayat. (2020). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja	Motivasi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kurangnya penghargaan berupa pujian ataupun bonus dari atasan kepada bawahannya dapat mengakibatkan rendahnya Motivasi karyawan dalam bekerja. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia.	Adanya kesamaan nama variabel dan metode penelitian kuantitatif	GAP	Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen Vol 5 No. 1, 16 – 23

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
		Artinya Kompetensi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan			
19	Puji Salvano, D., Ode Labsin Naadu, L. ., & Mahendri Hara, T. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Cabang Bri Kota Bekasi	Secara parsial menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sementara motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Adanya kesamaan nama variabel dan metode penelitian kuantitatif	Analisis regresi linier berganda, GAP	Jurnal Sosial Dan Sains, 3(2), 185–198.
20	Nurlindah, Abdul Rahman R. (2018). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan	Kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi kerja pegawai tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Sedangkan variabel lainnya berpengaruh terhadap kinerja	Adanya kesamaan nama variabel dan metode penelitian kuantitatif	Metode deskriptif dan Regresi linier berganda, GAP	Competitiveness, Vol 7 Nomor 2, 121-135
21	Mardiana I.Kasmir K.Safuan S. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Karyawan SIMPro PT. Solusi Inti Multiteknik	Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi yang baik, kompensasi dan motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja para karyawan	Adanya kesamaan nama variabel dan metode penelitian kuantitatif	Memiliki variabel intervening	Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), 4(1), 588–605
22	Manik S.Syafrina N. (2018). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Dosen Sekolah	Kompetensi memberikan kontribusi sumbangan sebesar 54,1% terhadap kinerja dosen, serta berpengaruh positif dan	Adanya kesamaan nama variabel dan metode	Regresi linier sederhana	Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis, 15(1), 1–6.

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	Tinggi Ilmu Ekonomi Riau	signifikan terhadap kinerja dosen	penelitian kuantitatif		
23	Soetrisno A. P.Gilang A. (2018). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung)	Variabel kompetensi mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 51% dan sisanya 49% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.	Adanya kesamaan nama variabel dan metode penelitian kuantitatif	Regresi linier sederhana	JURISMA : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen (2018) 8(1)
24	Winanti M. B. (2021). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Pt. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)	Kompetensi dan kinerja yang tinggi memberikan isyarat bahwa organisasi dikelola dengan baik dan secara fundamental akan menghasilkan perilaku manajemen yang efektif.	Adanya kesamaan nama variabel dan metode penelitian kuantitatif	Regresi linier sederhana	Majalah Ilmiah UNIKOM (2021) 7(2) 249-267 ISSN: 1411-9374
25	Asmini A.Nur Alam A. R.Putri A. (2022). Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Akses Area Soppeng	Kompetensi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Akses Area Soppeng	Adanya kesamaan nama variabel dan metode penelitian kuantitatif	Regresi linier sederhana	Jurnal Ilmiah Metansi Vol 5 No. 1
26	Murphy, P.J., Cooke, R.A. and Lopez, Y. (2013) Firm culture and performance: intensity's effects and limits	Adanya pengaruh aspek budaya terhadap kinerja	Kesamaan Variabel penelitian	SEM Analysis	<i>Management Decision</i> , Vol. 51 No. 3, pp. 661-679
27	Prajogo, D.I. and McDermott, C.M. (2011) The relationship between multidimensional organizational	Budaya perkembangan ditemukan sebagai prediktor terkuat di antara empat dimensi budaya, karena menunjukkan hubungan dengan tiga ukuran kinerja: kualitas produk, inovasi	Kesamaan Variabel penelitian	Regression Analysis	International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31 No. 7, pp. 712-735

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	culture and performance	produk, dan inovasi proses. Budaya rasional menunjukkan hubungan dengan kualitas produk, dan bersama dengan budaya kelompok dan hierarkis, ia juga berperan dalam memprediksi kualitas proses.			
28	Cemal Zehira, Yasin Sehitoglu, Ebru Erdogan. (2012). The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance	Adanya pengaruh leadership dan Supervisory Commitment terhadap Organizational Performance	Adanya kesamaan variabel penelitian	Adanya variabel mediasi	Procedia – Social and Behavioral Sciences, Volume 58, 12 October 2012, Pages 207-216
29	Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis	Masa jabatan memiliki pengaruh moderasi nonlinier yang sangat kuat terhadap korelasi komitmen-kinerja, dengan korelasi cenderung menurun secara eksponensial dengan meningkatnya masa jabatan	Adanya kesamaan variabel penelitian	Meta Analysis; Adanya variabel moderasi	Journal of Applied Psychology, 87(6), 1183–1190
30	Gabriela Kolibáčová. (2014). The Relationship Between Competency and Performance	Penelitian menunjukkan bahwa ketika tingkat kompetensi satu karyawan adalah unit yang lebih tinggi daripada tingkat kompetensi karyawan lain, dapat diasumsikan bahwa tingkat kinerjanya adalah 7 hingga 12,5% lebih tinggi	Adanya kesamaan variabel penelitian	Analisis kuantitatif	Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Volume 62 No. 6

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
31	Shang, K.-C. and Marlow, P.B. (2007) The effects of logistics competency on performance	(1) kompetensi logistik berhubungan signifikan dengan kinerja logistik namun tidak berhubungan signifikan dengan kinerja keuangan, dan (2) kinerja logistik berhubungan positif dengan kinerja keuangan	Adanya kesamaan variabel performance dan approach penelitian	Kompetensi logistic. Studi empiric terhadap perusahaan di Taiwan	Journal of International Logistics and Trade, Vol. 5 No. 2, pp. 45-66

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2024

2.2 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi. Menurut Torang (2014) budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya.

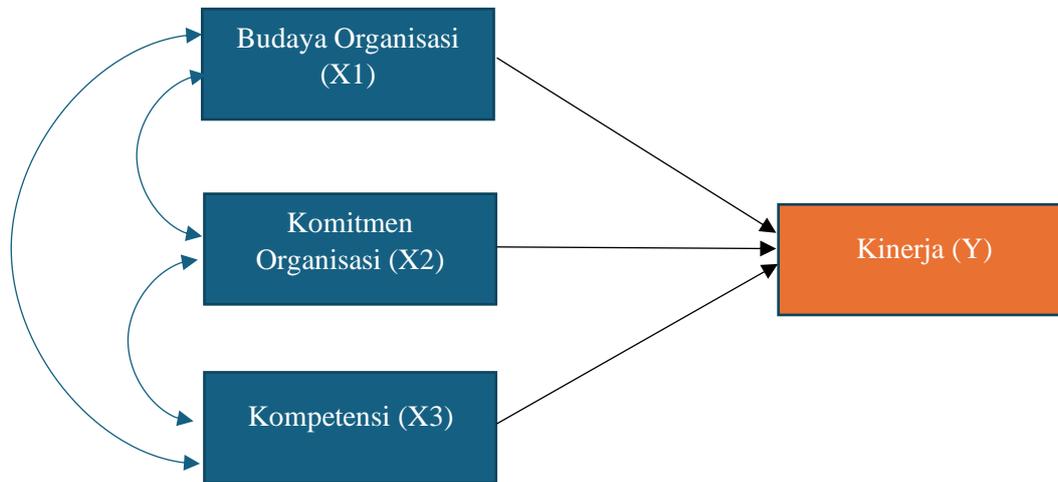
Permasalahan yang terjadi pada PDAM di Priangan timur salahsatunya didasari oleh adanya *research gap* yang kemudian diperlukan adanya pengujian ulang terhadap pengaruh budaya terhadap kinerja. Kemudian, permasalahan yang akibatkan oleh adanya kinerja yang belum optimal yang dibuktikan dengan masih rendahnya cakupan pelayanan, ketidakadaan pengawasan internal pada salah satu PDAM dan permasalahan-permasalahan lain yang terjadi. Dalam penelitian ini budaya organisasi diukur oleh beberapa indicator yaitu, nilai integritas, nilai profesionalisme, nilai sinergi, dan nilai pelayanan. Budaya organisasi memiliki dampak terhadap hasil kerja karyawan, hal demikian sejalan dengan penelitian Dimiyati, M. R. (2011), Mustaan, M., & Hamdi, N. (2022), Hanifah, R. G. N., & Oktarina, N. (2020), Ilham, I. (2021),

Wahyuningsih, S., & Syakina, D. (2021) yang menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Selain budaya organisasi, komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM di Priangan Timur. Komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi. Menurut Sianipar (2014) komitmen organisasi adalah keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya. Dalam penelitian ini, komitmen organisasi diukur dengan beberapa indikator yaitu kemauan karyawan, kesetiaan dan kebanggaan terhadap organisasi. Komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan dapat mempengaruhi terhadap hasil kerja mereka pada organisasi. Hal demikian sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Faidha, F. (2021), Maranata et al (2023), Nadapdap, K. (2017), Wahyudi, et al (2022), Sumarni, S., & Pramuntadi, A. (2019), Anggraeni et al (2021), Ginanjar, H., & Berliana, B (2021), dan penelitian Badrianto, Y., & Astuti, D. (2023) yang menghasilkan kesimpulan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Lebih lanjut lagi, faktor kompetensi pegawai menjadi faktor penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan PDAM di Priangan Timur. Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam upaya mengoptimalkan kinerjanya pada organisasi. Menurut Bangun (2012) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki jual dan itu teraplikasi dari hasil kreativitas dan inovasi yang dihasilkan. Dalam penelitian ini, kompetensi diukur dengan indikator pengetahuan karyawan terhadap bidang kerja, keahlian dan keterampilan karyawan serta sikap karyawan dalam bekerja. Hasil kajian penelitian terdahulu mengenai kompetensi karyawan dapat

mempengaruhi kinerja yaitu penelitian oleh Mardiana, et al (2021), Manik (2018), Soetrisno A. P.Gilang A. (2018), Winanti M. B. (2021), dan Asmini et al (2022) yang menghasilkan kesimpulan bahwa kompetensi karyawan dapat mempengaruhi kinerja. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat ditentukan paradigma penelitian sebagai berikut.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Penelitian ini berupaya menjawab setiap pertanyaan-pertanyaan penelitian yang terjadi pada lokus penelitian. Dengan demikian dapat ditentukan hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai PDAM di Priangan Timur;
2. Secara simultan, budaya, komitmen organisasi, dan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PDAM di Priangan Timur.