

TESIS

**PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA
KARYAWAN BANK SWASTA NASIONAL DI KOTA TARAKAN**

***THE INFLUENCE OF COMPETENCE AND ORGANIZATIONAL
CULTURE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE
PERFORMANCE OF THE NATIONAL PRIVATE BANK OF THE CITY OF
TARAKAN***

disusun dan diajukan oleh

LEWANDI

A012201043



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA
KARYAWAN BANK SWASTA NASIONAL DI KOTA TARAKAN**

***THE INFLUENCE OF COMPETENCE AND ORGANIZATIONAL
CULTURE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE
PERFORMANCE OF THE NATIONAL PRIVATE BANK OF THE CITY OF
TARAKAN***

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister
Pada Program Studi Magister

disusun dan diajukan oleh

LEWANDI

A012201043

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA BANK SWASTA NASIONAL KOTA TARAKAN

disusun dan diajukan oleh :

LEWANDI
A012201043

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **10 OKTOBER 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si
Nip.19560505 198503 1 002


Dr. Hj. Jumidah Maming, SE., M.Si
Nip. 19660401 199103 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si
Nip. 19680629 199403 1 002


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Lewandi
Nim : A012201043
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Bank Swasta Nasional Kota Tarakan**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 12 Oktober 2022

Yang Menyatakan,



Lewandi

PRAKATA

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala berkat rahmat dan hidayah_Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian tesis ini yang berjudul " Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja karyawan Bank Swasta Nasional Di Tarakan.

Tujuan dari penulisan Tesis ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Magister Manajemen pada Program Studi Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin.

Di Dalam proses penulisan penelitian ini, penulis mendapatkan bimbingan dari berbagai pihak sehingga penulis penelitian ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada:

1. Keluarga besar saya yang telah memberikan yang terbaik berupa dukungan moril, materil dan do'a untuk penulis terutama selama menempuh pendidikan.
2. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A. selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
3. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Dr. Hj. Halilah, SE., M.Si., Ak., CA., CWM., CRP., CRA selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, dan Dr. H. Madris, SE., DPS., M.Si., CWM selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si dan Bapak Dr. Hj. Jumidah Maming, SE., M.Si sebagai tim penasihat, terima kasih atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.
6. Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM, Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA dan Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE.,M.Agr sebagai tim penguji dan penilai demi kebaikan rancangan penelitian ini.

7. Kepada Angkatan 2020, khususnya kelas A malam dan kelas Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia atas Kerjasama serta senantiasa memberi semangat dan sumbangsih pikiran teman-teman di Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar kepada penulis selama membina ilmu, semoga kita semua senantiasa diberi kemudahan dalam menempuh pendidikan selanjutnya.
8. Kepada segenap teman-teman karyawan Bank swasta yang ada di Kota Tarakan yang telah banyak memberikan dukungan dan doa demi kelancaran penyusunan penelitian ini.

Tentunya masih banyak lagi pihak-pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala kebaikan, bantuan, dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam penelitian ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan penelitian ini. Semoga bantuan dari semua pihak mendapat rahmat dan karunia-Nya. Semoga penelitian ini bermanfaat dan bernilai ibadah bagi semua kalangan. Aamiin.

Kiranya apa yang penulis paparkan dalam penelitian ini bisa bermanfaat bagi pembaca. Terima kasih.

Makassar, 01 Oktober 2022

LEWANDI

ABSTRACT

LEWANDI. *The Influence of Competence and Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance of National Private Banks in Tarakan City* (Supervised by **Sumardji** and **Jumidah Maming**).

This study aims to analyze the effect of competence and organizational culture on organizational commitment and employee performance of National Private Banks in Tarakan City. This research was a type of hypothesis testing research with quantitative methods. The population was private bank employees in Tarakan City with a sample of 88 respondents. The data analysis technique used was path analysis with the help of SPSS 22. Based on the results of this study, it can be concluded that competence has a positive and insignificant effect on performance. Meanwhile, organizational culture has a positive and significant effect on performance. Competence has a positive and significant effect on organizational commitment. Meanwhile, organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment. Organizational commitment has a positive and insignificant effect on performance. Meanwhile competence has a positive and insignificant effect on performance through organizational commitment as an intervening variable. Meanwhile, organizational culture has a positive and significant effect on performance through organizational commitment as an intervening variable.

Keywords: competence, organizational culture, organizational commitment, Performance



ABSTRAK

LEWANDI. *Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan* (dibimbing oleh Sumardi dan Jumidah Maming).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan. Jenis penelitian berupa pengujian hipotesis dengan metode kuantitatif. Populasi adalah karyawan bank swasta di Kota Tarakan dengan sampel sebanyak 88 responden. Data dianalisis menggunakan analisis jalur dengan bantuan SPSS 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Adapun, kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Kata kunci: kompetensi, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
LEMBARAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i>.....	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
DAFTAR SINGKATAN/SIMBOL	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Kegunaan Penelitian	11
1.4.1 Kegunaan Teoretis.....	11
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	11
1.4.3 Kegunaan Kebijakan	11
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	12
1.1 Sistematik Penulisan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	14
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.1.2 Kompetensi	16
2.1.2.1 Definisi Kompetensi	16

2.1.2.2	Faktor-faktor Mempengaruhi Kompetensi	17
2.1.2.3	Indikator Kompetensi	18
2.1.3	Budaya Organisasi	18
2.1.3.1	Definisi Budaya Organisasi.....	18
2.1.3.2	Indikator Budaya Organisas.....	26
2.1.4	Komitmen Organisasi	27
2.1.4.1	Definisi Komitmen Organisasi.....	27
2.1.4.2	Faktor-faktor Komitmen Organisasi	28
2.1.4.3	Indikator Komitmen Organisasi.....	31
2.1.5	Kinerja Karyawan	33
2.1.5.1	Definisi Kinerja karyawan.....	33
2.1.5.2	Faktor-faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan	34
2.1.5.3	Indikator Kinerja Karyawan	34
2.2	Tinjauan Empiris	35
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS		44
3.1	Kerangka Konseptual.....	44
3.2	Hipotesis.....	47
BAB IV METODE PENELITIAN		48
4.1	Rancangan Penelitian.....	48
4.2	Ruang Lingkup Penelitian	49
4.3	Teknik Pengambilan Sampel	49
4.4	Jenis dan Sumber Data	50
4.5	Metode pengumpulan Data.....	50
4.6	Instrumen Penelitian	51
4.7	Teknik Analisa Data	52
4.8	Variabel Penelitian dan Definisi Oprerasional	54
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		60
5.1	Gambaran Umum Kota Tarakan.....	60
5.2	Gambaran Umum Responden.....	60
5.2.1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
5.2.2	Distribusi Responden Berdasarkan Umur	61

5.2.3 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	61
5.2.4 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	62
5.3 Diskripsi Variabel Penelitian	63
5.3.1 Variabel Kompetensi	64
5.3.2 Variabel Budaya Organisasi.....	65
5.3.3 Variabel Kinerja.....	66
5.3.4 Variabel Komitmen Organisasi	67
5.4 Hasil Penelitian.....	68
5.4.1 Hasil Uji Validitas	68
5.4.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	70
5.5 Analisis Data	70
5.5.1 Perhitungan Analisis Jalur	70
5.5.2 Uji Hipotesis	79
5.6 Pembahasan	82
5.6.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen.....	82
5.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen.....	83
5.6.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja.....	83
5.6.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	84
5.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.....	84
5.6.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen. 85	
5.6.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen.....	86
BAB VI PENUTUP	87
6.1 Kesimpulan	87
6.2 Saran	88

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Budaya Organisasi Yang Kuat dan Budaya Lemah.....	25
Tabel 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu	49
Tabel 4.1 Sebaran Populasi Penelitian Berdasarkan Bank	55
Tabel 4.2 Definisi Operasional Variabel Kompetensi	55
Tabel 4.3 Definisi Operasional Variabel Budaya Organisasi	56
Tabel 4.4 Definisi Operasional Variabel Kinerja	57
Tabel 4.5 Definisi Operasional Variabel Komitmen Organisasi	58
Tabel 5.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Tabel 5.2 Distribusi Responden Berdasarkan Umur	61
Tabel 5.3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	61
Tabel 5.4 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	62
Tabel 5.5 Interpretasi Rata-Rata Item Dalam Variabel Penelitian.....	63
Tabel 5.6 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Variabel Kompetensi.....	64
Tabel 5.7 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Variabel Budaya Organisasi.....	65
Tabel 5.8 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Variabel Kinerja	66
Tabel 5.9 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Variabel Komitmen organisasi .	67
Tabel 5.10 Validitas Variabel	69
Tabel 5.11 Hasil Uji Reliabilitas.....	70
Tabel 5.12 Hasil Uji t Kompetensi dan Budaya organisasi terhadap Komitmen organisasi	72
Tabel 5.13 Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 1 Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen organisasi.....	73
Tabel 5.14 Hasil Uji Statistik F Kompetensi dan Budaya organisasi terhadap Komitmen organisasi.....	73
Tabel 5.15 Hasil Uji Statistik t Kompetensi dan Budaya organisasi terhadap Komitmen Organisasi	75
Tabel 5.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi R Square Model 2	76

Tabel 5.17 Hasil Uji Statistik F Kompetensi dan Budaya organisasi terhadap Kinerja.....	76
Tabel 5.18 Pengujian Hipotesis Antar Variabel	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....	44
Gambar 5.1 Analisis Jalur 1	71
Gambar 5.2 Jalur Model 1	74
Gambar 5.3 Analisis Jalur 2.....	74
Gambar 5.4 Jalur Model 2	77
Gambar 5.5 Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung 1	78
Gambar 5.6 Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung 2	79
Gambar 5.7 Jalur Model Akhir	80

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dari suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan perusahaan yang ideal, dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih dalam, karena bagaimanapun juga manusialah yang akhirnya akan menentukan dan memprediksikan keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijaksanaan, strategi, maupun langkah-langkah yang akan dilaksanakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Manusia merupakan sumber daya yang perannya tidak dapat diperbaharui dan bahkan digantikan secara sempurna oleh mesin dan alat-alat lain. Sumber daya manusia adalah kekayaan organisasi atau perusahaan yang paling berharga dan sangat mempengaruhi sumber daya lain serta keberhasilan dari organisasi atau perusahaan (Emron Edison et al, 2018).

Kinerja setiap karyawan berbeda-beda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya, hal ini dikarenakan kinerja seorang karyawan itu bersifat individual. Kinerja mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk menciptakan kinerja yang baik, diperlukan peningkatan kerja yang optimal yang mampu menggunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan sehingga akan memberikan kontribusi positif pada perkembangan perusahaan (Hendri Sebiring, 2020).

Bahagia dan Putri (2020) menguji beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan di antaranya yaitu biaya hidup, kemampuan, catatan keluarga, keamanan, insentif, motivasi, penghargaan, dan lingkungan kerja.

Dari delapan faktor tersebut hasilnya tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu biaya hidup, kemampuan, dan rahasia keluarga. Lebih lanjut Yohanis Kaimarehe et al (2017) mengemukakan bahwa kemampuan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pandemi Covid-19 yang terjadi sejak awal tahun 2020 telah membawa perubahan yang sangat besar bagi kehidupan manusia di dunia, termasuk Indonesia. Dampaknya Pun tidak hanya dirasakan di satu sektor tetapi hampir semua sektor kehidupan. Pandemi Covid-19 merupakan berkelanjutan pandemi global dari penyakit coronavirus 2019 (Covid-19) yang disebabkan oleh akut sindrom pernafasan coronavirus 2 (SARS-CoV-2). Virus pertama kali diidentifikasi pada Desember 2019 di Wuhan, Cina. World Health Organization (WHO) menyatakan Darurat Kesehatan Masyarakat Internasional Peduli mengenai COVID-19 pada tanggal 30 Januari 2020, dan kemudian dinyatakan sebagai pandemi pada 11 Maret 2020. Pada tanggal 29 Mei 2021, lebih dari 169 juta kasus dikonfirmasi dengan lebih dari 3,52 juta kematian yang dikonfirmasi dikaitkan dengan COVID-19, menjadikan salah satu pandemi paling mematikan dalam sejarah (<https://en.m.wikipedia.org>. 29 Mei 2021). Kasus Covid-19 di Indonesia sendiri per tanggal 25 Mei 2021 tercatat sebanyak 1,8 juta kasus positif terinfeksi, yang sembuh sebanyak 1.6 juta orang dan yang meninggal dunia sebanyak 50 ribu orang (<https://covid19.go.id>. 28 Mei 2021).

Sejak awal pandemi Covid-19, Kementerian Kesehatan telah menerbitkan KMK HK.01.07/MENKES/328/2020 tentang Panduan New Normal Kerja di Kantor dan Industri pada masa Pandemi COVID-19. Keputusan Menteri Kesehatan diterbitkan demi mendukung keberlangsungan Usaha pada Situasi Pandemi. Aturan ini ditetapkan pada tanggal 20 Mei 2020 di Jakarta. Menurut Menkes, Terawan Agus Putranto, dunia usaha dan masyarakat pekerja mempunyai kontribusi besar dalam memutus mata rantai penularan karena besarnya jumlah populasi pekerja dan besarnya mobilitas, serta interaksi penduduk umumnya disebabkan aktivitas bekerja (<https://covid19.go.id>. 28 Mei 2021). Banyak perusahaan mengambil keputusan untuk beroperasi secara WFH, namun ada juga beberapa

perusahaan yang tetap menjalankan kegiatannya dengan beroperasi langsung bekerja di kantor atau *working from office* (WFO) dengan syarat memperhatikan protokol kesehatan. Beberapa perusahaan yang tetap melaksanakan WFO seperti usaha kesehatan, perbankan, usaha bahan pangan dan perusahaan teknologi informasi, dll (Anggraeny Hustia, 2020). Salah satu perusahaan yang tetap beroperasi dengan sistem kerja WFO adalah Bank Swasta Nasional Wilayah Tarakan.

Pandemi Covid-19 memukul perekonomian global, tak terkecuali pada sektor perbankan nasional. Perbankan nasional saat ini tetap melakukan layanannya, termasuk mengoperasikan kantor cabang, maupun unit kerjanya secara normal di tengah makin tingginya kasus positif Covid-19. Bank tetap menghimbau untuk dapat mengoptimalkan sejumlah layanan digital yang disediakan seperti sms banking, internet banking, dan channel digital lainnya. Protokol penanganan penyebaran, dan intensifikasi pembersihan di sejumlah unit kerja juga turut dilakukan. Penyesuaian Pelaksanaan Beberapa Ketentuan Bank Indonesia sebagai Dampak Pandemi COVID-19 diatur dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 22/7/PBI/2020 tentang Penyesuaian Pelaksanaan Beberapa Ketentuan Bank Indonesia sebagai Dampak Pandemi Corona virus Disease 2019 (COVID-19). Jadwal operasional layanan sistem pembayaran dan pengelolaan uang Rupiah juga tetap berjalan sebagaimana siaran pers BI No.22/59/DKOM tentang BI Tetapkan Jadwal Kegiatan Operasional dan Layanan Publik Di Era Kenormalan Baru, Dorong Pemulihan Ekonomi Nasional, tanggal 11 Agustus 2020. Dalam melaksanakan operasional layanan dan melaksanakan tugas kritikal, BI memperhatikan keputusan Pemerintah, serta terus memperkuat pelaksanaan K3 (Keamanan, Kesehatan, dan Keselamatan Kerja) bagi pegawai BI dan mitra kerja serta bekerja dari beberapa lokasi yang tersebar (*split operation*). Bank Indonesia akan terus memperkuat koordinasi dan sinergi dengan OJK, Pemerintah, dan otoritas terkait untuk menempuh langkah-langkah kolektif mencegah dan memitigasi implikasi penyebaran COVID-19 serta memastikan pelaksanaan tugas berjalan secara optimal. Dengan demikian, kegiatan ekonomi dan

keuangan nasional dapat tetap terselenggara dengan baik (<https://www.bi.go.id/id>. 11 Juni 2021).

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dikutip Bisnis dari siaran pers OJK, mengimbau lembaga jasa keuangan untuk melakukan sejumlah penyesuaian guna meminimalisasi resiko tersebarnya virus corona atau Covid-19. Deputi Komisioner Hubungan Masyarakat dan Logistik OJK Anto Prabowo mengatakan sesuai kewenangan OJK untuk mengatur, mengawasi, dan melindungi sektor jasa keuangan maka pihaknya meminta lembaga industri jasa keuangan melakukan sejumlah hal. Pertama, penyesuaian operasional lembaga jasa keuangan dan atau meminimalkan interaksi antar orang tanpa mengganggu pelayanan jasa keuangan kepada masyarakat. Adapun pengaturan mengenai alternatif bekerja dari rumah diserahkan kepada masing-masing lembaga. Kemudian lembaga-lembaga tersebut juga diminta meningkatkan kebersihan lingkungan kerja dan sarana pelayanan publik seperti ATM, loket bank dan lain sebagainya. Kedua, menunda seluruh perjalanan keluar kota atau luar negeri, khususnya ke tempat yang sudah diidentifikasi terdapat penyebaran Covid-19 sesuai dengan data dan informasi terkini dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Ketiga, tidak melakukan kegiatan yang mengumpulkan sejumlah orang baik internal dan eksternal dalam bentuk sosialisasi, rapat, dan events lainnya. Interaksi kiranya dilakukan melalui pemanfaatan sarana teknologi informasi (<https://www.ojk.go.id>. 11 Juni 2021).

Ada beberapa permasalahan yang timbul akibat perubahan lingkungan kerja yang tiba-tiba sekarang ini, salah satunya hubungan dengan Nasabah, terdapat beberapa Nasabah yang tidak ingin bertemu secara langsung dengan pihak marketing Bank, ada juga beberapa instansi atau perkantoran yang meminta setiap pengunjung yang datang agar menyertakan surat hasil Rapid Test dengan hasil Negatif Covid-19. Masalah lainnya, terdapat beberapa Nasabah yang akhirnya menarik sebagian besar dananya di Bank dengan alasan kondisi ekonomi usaha yang mereka miliki ditengah pandemi. Banyak juga kasus kredit macet akibat Covid-19 yang akhirnya membuat perbankan merasa dilema antara memikirkan nasib sendiri untuk tetap survive

dan tidak menyalahi regulasi tapi disisi lain dituntut untuk memberikan rasa kemanusiaan kepada para Nasabah. Adanya kekhawatiran dari petugas Bank yang berhubungan langsung dengan Nasabah (misalnya bagian Teller dan Customer Services), di mana kontak langsung dengan banyaknya Nasabah yang datang tidak dapat dihindari. Menggunakan sarung tangan membuat rasa kurang nyaman terutama bagi teller karena terus bersentuhan langsung dengan uang Nasabah. Penggunaan masker sepanjang jam kerja yang kadang membuat sesak nafas, engap, berkeringat dan lain sebagainya. Perubahan lingkungan kerja ini tentunya harus disikapi dengan baik dan bijak oleh perusahaan agar secara cepat dapat menyesuaikan dengan perubahan new normal saat ini (Gary Leonard et al, 2021).

Sebelumnya dilaporkan sejumlah Bank di Indonesia mencatatkan kasus positif Covid-19 pada karyawannya. Penyebaran virus corona masih terjadi di lingkup kantor-kantor Bank sejak awal penyebaran pandemi di Indonesia. Pada Kamis (3/9/2020), terdapat temuan 14 kasus positif di PT Bank Syariah Mandiri (BSM) Kuantan Singingi, Riau. Pada Senin (23/3/2020), Presiden Direktur PT Bank Central Asia Tbk. Lalu, pada Rabu (18/3/2020) PT Bank Mandiri (Persero) Tbk mengumumkan penutupan lima kantor cabang seiring adanya temuan kasus Covid-19. Pada Selasa (17/3/2020) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk atau BNI mengumumkan salah satu karyawan yang terjangkit virus corona. Sehari setelahnya, perseroan kembali mengumumkan adanya karyawan yang berstatus suspek. Tujuh kantor Bank BNI di Kota Yogyakarta ditutup selama 14 hari, penutupan itu disebabkan ada 5 karyawan BNI yang terkonfirmasi positif Covid-19 (<https://finansial.bisnis.com>. 30 Mei 2021). Kemudian dihimpun dari berita regional kompas, Juru Bicara Satgas Covid-19 Sulawesi Selatan, menyarankan agar pelayanan Bank Sulselbar Makassar ditutup sementara menyusul ditemukannya beberapa pegawai yang terkonfirmasi positif Covid-19.

Faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah kompetensi. Menurut Mitrani et al., (1995:110) Kompetensi atau kemampuan adalah sebagai sifat individu yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan

secara efektif atau sangat sukses. Ketidaksamaan kompetensi inilah yang membedakan manusia dengan aktor unggul dan siapa yang tidak. Untuk mencapai kinerja yang cukup atau rata-rata, diperlukan batasan kompetensi (ambang batas kompetensi) atau kompetensi esensial. Batasan kompetensi atau kompetensi khusus untuk pekerjaan tersebut merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan pegawai (personnel selection), perencanaan pengalihan tugas (succession perencanaan), evaluasi kinerja (performance appraisal), dan pengembangan. Kompetensi merupakan faktor pendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan terlebih lagi di masa pandemi Covid-19 saat ini. Kondisi yang tidak aman dan nyaman di tempat kerja berdampak pada kecemasan dan ketakutan akan terpapar virus covid 19 karena mudahnya virus ini tersebar. Dan dari segi kebutuhan hubungan sosial, dampak pandemi yang terjadi membuat adanya pembatasan dalam melakukan hubungan sosial (social distancing), hal ini bisa saja berdampak pada kurangnya koordinasi antara karyawan terkait pekerjaan mereka (Anggraeny Hustia, 2020). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Spencer (1993:25-89) menyatakan bahwa 6 faktor kompetensi individu dapat dibagi menjadi enam klaster kompetensi yaitu Kompetensi pencapaian dan tindakan (achievement dan tindakan), Kompetensi pelayanan (helping and human service), Kompetensi untuk mempengaruhi orang lain, Kompetensi manajerial (manajerial), Kompetensi keterampilan (kognitif), Efektivitas diri (personal Effectiveness).

Pandemi Covid-19 berpotensi mengganggu kinerja perbankan, pengelolaan operasional Bank harus dilakukan dengan baik agar meningkatkan kinerja pelayanan Bank kepada Nasabah. Kinerja inovasi yang unggul diperlukan dengan pendekatan sistematis dan perlu untuk mempertahankan karyawan yang berkualifikasi tinggi dan termotivasi agar tetap kompetitif di lingkungan yang tidak stabil seperti sekarang (Murpin Josua Sembiring et al, 2020).

Budaya organisasi merupakan bagian penting dari suatu organisasi, karena menurut Torang (2013:68) bahwa budaya organisasi dapat dikatakan merupakan norma-norma yang telah disepakati untuk diputuskan pada

perilaku organisasi dalam organisasi. Badeni (2013:59) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah segalanya organisasi yang dinilai dan harus dikembangkan, dipelihara atau diubah untuk menciptakan organisasi yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Penerapan budaya organisasi dilingkungan instansi pemerintah berdampak pada kepuasan kerja, komitmen dan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008:56) yang meneliti tentang pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan di PT. Pei Hai Wiratama Internasional Indonesia.

Perubahan budaya organisasi saat ini, misalnya area kerja kantor, akibat pandemi Covid-19 akan mengubah cara kerja karyawan. Peraturan pemerintah terkait pembatasan jarak minimal satu meter atau pemberlakuan pembagian jam kerja bagi karyawan, bisa membuat proses kerja sehari-hari sedikit berbeda. Hal ini menjadi tantangan bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Jika karyawan menikmati lingkungan kerja dimana mereka bekerja, maka karyawan tersebut akan betah dalam bekerja sehari-hari. Budaya organisasi yang baik tentunya akan menghilangkan kekhawatiran karyawan terhadap penyebaran virus Covid-19. Sejalan dengan pendapat Anggraeny Hustia (2020) mengingat penyebaran virus melalui udara, hal ini menjadi perhatian khusus bagi perusahaan untuk memastikan sirkulasi udara yang baik agar terhindar dari penyebaran virus Covid-19 (Gary Leonard et al, 2021).

Penyebaran Covid-19 di kantor- kantor perbankan memang sangat berisiko tinggi karena interaksi langsung Teller dan Customer Service dengan nasabah tidak bisa dihindari serta penularan virus melalui uang juga sangat berisiko, WHO sendiri telah memperingatkan bahwa uang tunai dapat berkontribusi dalam penyebaran virus Covid-19. WHO mengatakan, virus tersebut mampu bertahan pada permukaan uang selama sehari-hari, maka kebersihan sangat penting diperhatikan oleh perusahaan. Beberapa kebijakan telah diambil oleh perusahaan terkait adanya pandemi Covid-19 ini berupa penggunaan masker, sarung tangan, hand sanitizer, physical distancing,

pembagian jam kerja bagi karyawan serta kebijakan-kebijakan lainnya. Protokol kesehatan yang ketat dan rinci menjadi sangat penting diterapkan untuk setiap perusahaan dan pengelola lingkungan kerja gedung perkantoran.

Berdasarkan hasil penelitian Sopiah (2008:62) bahwa komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis karyawan dalam suatu organisasi ditandai dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan memperjuangkan kepentingan organisasi, keinginan yang kuat untuk mempertahankan posisi sebagai anggota organisasi.

Mudahnya penyebaran dan penularan Covid-19 yang bisa terjadi dengan tak kasat mata berpotensi dalam meningkatkan kecemasan para karyawan yang harus bekerja dan bertemu banyak orang di tempat kerja. Peningkatan kecemasan ini dapat menimbulkan emosi negatif yang dialami karyawan yang dapat berimbas pada sikap kerja, kepuasan kerja dan kinerja mereka (Robbin and Judge, 2017:49).

Bank Swasta mempunyai aset yang besar, tentu disayangkan apabila Bank Swasta tidak dapat mengelola dengan baik salah satu asetnya yang berharga yaitu karyawannya. Pandemi Covid-19 sangat mempengaruhi kualitas hidup dan kebahagiaan para pekerja di Indonesia. Survei terbaru dari Jobstreet menunjukkan, kualitas hidup dan kebahagiaan pekerja Indonesia menurun drastis selama masa pandemi virus corona. Jobstreet telah mensurvei lebih dari 5 ribu pekerja di Indonesia. Hasilnya, sejak pandemi, proporsi pekerja yang puas akan kualitas hidup mereka turun secara signifikan dari 92 persen menjadi 38 persen saja. Sedangkan sebelum pandemi, 74 persen pekerja sangat puas terhadap kualitas hidup mereka. Pada tingkat kebahagiaan, sebelum pandemi sebanyak 90 persen pekerja bahagia dengan pekerjaan mereka. Sedangkan saat pandemi, tingkat kebahagiaan menurun signifikan dengan 49 persen menyatakan bahagia. Terdapat beberapa alasan yang membuat kualitas hidup dan kebahagiaan pekerja menurun selama pandemi Covid-19. Salah satunya adalah pemotongan gaji. Sekitar 43 persen pekerja di Indonesia mengalami pemotongan gaji lebih dari 30 persen selama PSBB. Selain itu, perubahan cara bekerja menjadi lebih banyak menggunakan teknologi dan gerak yang terbatas juga ikut membuat kepuasan berkurang.

Hal ini yang sangat valid mengingat perubahan pola kerja dan kebiasaan membuat pekerja harus beradaptasi. (<https://www.cnnindonesia.com>, 10 Mei 2021).

Penelitian yang dilakukan Bahagia dan Putri (2020) menguji beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya, yaitu biaya hidup, kemampuan, catatan keluarga, keamanan, insentif, motivasi, penghargaan, dan lingkungan kerja. Dari delapan faktor tersebut, hasilnya tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu biaya hidup, kemampuan, dan rahasia keluarga. Peneliti tidak dapat memungkiri faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan di tengah Pandemi Covid-19. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian terhadap faktor-faktor lainnya.

Ketidakpastian mengenai kapan berakhirnya pandemi serta berbagai kabar seperti pemotongan gaji, tunjangan hari raya (THR) hingga pemutusan hubungan kerja (PHK) pada beberapa perusahaan bisa menjadi faktor menurunnya kepuasan kerja terhadap pekerjaan. Perusahaan harus bisa melihat dengan jeli hal-hal yang bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan, membuat karyawan termotivasi dan menjaga lingkungan kerja tetap aman dan nyaman di tempat kerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya di tengah pandemi Covid-19. Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan judul :

“PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN BANK SWASTA NASIONAL DI KOTA TARAKAN”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulisan merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Komitmen organisasi pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Komitmen organisasi pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan?

3. Apakah kompetensi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan?
6. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan melalui komitmen organisasi?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan melalui komitmen organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara langsung dan signifikan kompetensi terhadap komitmen organisasi pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara langsung dan signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara langsung dan signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara langsung dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara langsung dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan melalui komitmen organisasional

7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan melalui komitmen organisasional.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Memberikan tambahan bukti empiris pada literatur manajemen, khususnya sumber daya manusia dalam hal pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. Juga dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk menambah wawasan dan pengetahuan yang dapat digunakan dalam pengembangan ilmu lebih lanjut khususnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya bersifat melengkapi maupun melanjutkan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini nantinya tidak hanya akan memberikan kontribusi teoritis berupa penambahan wawasan berkaitan dengan pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen organisasional dan Kinerja Karyawan. Tetapi juga memberikan kontribusi praktis berupa memberikan solusi bagi perusahaan atau organisasi untuk mengatasi masalah kinerja karyawan dan sebagai petunjuk perusahaan atau organisasi agar terus meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang dan di kondisi yang berubah-ubah.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Penelitian ini dapat memberikan bukti empiris kepada para pembuat kebijakan sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank Swasta Nasional di Tarakan. Yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Swasta Nasional di Tarakan.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian tesis yang dilakukan maka disusunlah suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi dan hal-hal yang dibahas dalam tiap-tiap bab.

Adapun sistematika penulisan tersebut adalah sebagai berikut:

Bab I PENDAHULUAN

Pada bab ini, dikemukakan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari kompetensi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan, serta tinjauan empiris.

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisi kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini berisi rancangan penelitian, waktu dan lokasi penelitian, penjelasan terkait populasi dan teknik pengambilan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan, analisis dan teknik pengolahan data, serta definisi operasional variabel.

BAB V HASIL PENELITIAN

Bab ini menguraikan gambaran umum unit observasi seperti data atau variabel/konsep, penelitian, daerah, lokasi, proses, atau sejenisnya, serta menguraikan analisis dan pembahasan hasil penelitian.

BAB VI PEMBAHASAN

Bab ini membahas fakta-fakta yang ada dalam entitas yang menjadi unit observasi. Pembahasan harus dilakukan dengan menggunakan teori yang telah dikemukakan di bab II beserta interpretasinya. Untuk menghasilkan kesimpulan yang beralasan kuat, maka dalam membahas perlu digunakan tolak ukur (untuk penelitian kuantitatif), dan referensi dalam konteks yang relevan (untuk penelitian kualitatif).

BAB VII PENUTUP

Pada bab ini berisikan kesimpulan-kesimpulan dan saran-saran yang didasarkan atas penelitian terkait sebagai masukan positif untuk organisasi dan penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Masalah Sumber Daya Manusia merupakan salah satu permasalahan pokok yang dihadapi oleh Negara-negara yang sedang berkembang seperti Indonesia dalam rangka pembangunan bangsa dan Negara. Sehubungan dengan itu pengolahan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting mendapat perhatian, karena untuk mencapai tujuan pembangunan nasional perlu memobilisasi segala sumber-sumber daya yang ada termasuk Sumber Daya Manusia.

Manajemen sumber daya manusia sering juga disebut dengan manajemen personalia meliputi seluruh personil yang bekerja dalam satu unit atau organisasi yang mengandung segala permasalahan kepegawaian dalam mengatur dan mengarahkan sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan mampu memberikan kepuasan terhadap pegawai khususnya dan masyarakat pada umumnya. Dalam setiap organisasi atau perusahaan, peranan sumber daya manusia sangat penting, karena manusia dalam suatu usaha berperan sebagai penggerak aktivitas organisasi itu sendiri.

Terdapat berbagai pengertian atau definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh beberapa ahli, meskipun pendapat dari masing-masing ahli tersebut berbeda-beda namun pada prinsipnya sama.

Handoko (2001:4) mendefinisikan “manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan maupun organisasi”.

Yuniarsih dan Suwanto (2008:1) mendefinisikan “manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan

perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi”.

Sadili (2009:22) manajemen sumber daya manusia adalah “suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis”.

Ike Kusdyah Rachmawati (2008:3) mendefinisikan ”Manajemen sumber daya merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, penginte-grasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai individu, organisasi dan masyarakat”.

Hasibuan (2009:10) manajemen sumber daya manusia adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.”

Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah hubungan timbal balik antara kepentingan lembaga atau organisasi dengan kepentingan orang-orang atau individu yang saling mendukung dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia merupakan fungsional usaha organisasi yang tugas pokoknya merencanakan baik kuantitas maupun kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola aset organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia juga menyeleksi calon tenaga kerja, pegawai yang memenuhi persyaratan dan menempatkan sesuai dengan rencana. Ketika mereka sudah kerja maka harus dipelihara, diperhatikan kesejahteraannya dengan memberi kompensasi yang sesuai serta program-program kesejahteraan lain yang dapat meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.

2.1.2 Kompetensi

2.1.2.1 Definisi Kompetensi

Kompetensi atau kemampuan didefinisikan oleh Mitrani et al., (1995:110) adalah sebagai Sifat individu yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan secara efektif atau sangat sukses. Ketidak samaan kompetensi inilah yang membedakan manusia dengan aktor unggul dan siapa yang tidak. Untuk mencapai kinerja yang cukup atau rata-rata, diperlukan batasan kompetensi (ambang batas kompetensi) atau kompetensi esensial. Batasan kompetensi atau kompetensi khusus untuk pekerjaan tersebut merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan pegawai (personnel selection), perencanaan pengalihan tugas (succession perencanaan), evaluasi kinerja (performance appraisal), dan pengembangan.

Kompetensi adalah pengetahuan, pengalaman dan keterampilan untuk memenuhi tuntutan peran dan keahlian di bidang industri standar (Armstrong, 2003:106). Kompetensi didefinisikan (Mitrani et al., 1995:109) "yang mendasari" karakteristik teman sekamarnya individu secara kausal terkait dengan referensi kriteria atau efektif dan superior kinerja dalam suatu pekerjaan atau situasi". Atau karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan keefektifannya dari kinerja individu di tempat kerja. Dari definisi tersebut, kompetensi individu adalah sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerja. Ini adalah motif, konsep diri, karakter, pengetahuan dan kemampuan/keterampilan. Kompetensi Individu berupa keterampilan dan pengetahuan dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan, sedangkan kompetensi motif dapat diperoleh pada saat seleksi proses. Ada empat aspek atau komponen yang terkait dengan kompetensi pendidik, yaitu:

1. Kepribadian kompetensi adalah perwujudan pribadi yang menjadi predisposisi perilaku. Hal tersebut tidak lepas dari kedudukan pendidik yang diharapkan dapat mendukung kepribadian tertentu, baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun yang berhubungan dengan profesi atau berinteraksi dengan lingkungan sosial mereka (Theodore, et al. 1987).

2. Kompetensi pedagogik berhubungan langsung dengan segala sesuatu yang ada di pelaksanaan tugasnya sebagai pendidik.
3. kompetensi profesional mengacu pada kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing siswa untuk memenuhi standar yang ditentukan kompetensi.
4. Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan lingkungan sosialnya lingkungan Hidup.

2.1.2.2 Faktor-faktor Mempengaruhi Kompetensi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Spencer dan Spencer (1993:25-89) menyatakan bahwa kompetensi individu dapat dibagi menjadi enam klaster kompetensi:

1. Kompetensi pencapaian dan tindakan (achievement dan tindakan) adalah dorongan untuk bertindak seseorang dan pengaruhnya terhadap peningkatan produktivitas.
2. Kompetensi pelayanan (helping and human service) termasuk keseriusan dalam memahami keinginan, minat dan kebutuhan, termasuk kebutuhan orang-orang di bawah layanan mereka.
3. Kompetensi untuk mempengaruhi orang lain (dampak dan pengaruh) adalah kemampuan dalam mempengaruhi orang lain.
4. Kompetensi manajerial (manajerial) mengacu pada kemampuan dalam mengelola sumber daya organisasi.
5. Kompetensi keterampilan (kognitif) adalah kemampuan individu untuk memahami situasi, tugas, masalah dan peluang yang ada melalui pengetahuan tertentu.
6. Efektivitas diri (personal Effectiveness) merupakan cerminan dari kedewasaan seseorang dalam hubungannya dengan orang lain dalam pekerjaan.

2.1.2.3 Indikator Kompetensi

Adapun yang menjadi indikator kompetensi kerja menurut Wibowo (2007:75) yaitu:

1. Pengetahuan knowledge adalah pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang atau divisi yang dikerjakannya.
2. Keterampilan skill adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan secara maksimal.
3. Perilaku attitude adalah pola tingkah laku karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan.

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Definisi Budaya Organisasi

Robbins dan Coulter (2007:62), budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar, bagaimana karyawan berperilaku. Budaya organisasi adalah sebuah sistem dari makna, nilai, dan keyakinan yang dianut bersama dalam sebuah organisasi yang menjadi acuan tindakan dan pembeda seseorang organisasi ke yang lain. Robbins (2003:525), budaya organisasi "Sebuah sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain". Budaya organisasi adalah suatu sistem makna atau signifikansi yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Menurut Wood et al., (2001:391), adalah budaya organisasi dan sistem nilai yang diyakini dikembangkan oleh organisasi dimana ia memimpin perilaku anggota organisasi itu sendiri. Menurut Harrison dan Stokes (1992), budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok dalam organisasi.

Menurut Gareth, "Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai bersama yang mengontrol anggota organisasi, interaksi satu sama lain dan dengan pemasok, pelanggan, dan orang lain di luar organisasi", yang berarti

bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai bersama yang mengontrol interaksi setiap anggota organisasi organisasi, serta dengan pemasok, pelanggan, dan pihak lain di luar organisasi.

Luthans (2006:132) budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting, di antaranya adalah: aturan perilaku yang diamati, norma, nilai dominan, filosofi, aturan, dan iklim organisasi. Luthans juga mengatakan bahwa masing-masing karakteristik ini memiliki kontroversi dan tingkat penelitian yang berbeda. Sementara itu, menurut Robbins dan Coulter (2007:256) ada tujuh karakter utama budaya organisasi adalah inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.

Schein (2002:13) ada lima dimensi yang perlu diperhatikan ketika berbicara tentang asumsi dasar dalam konteks budaya organisasi hubungan manusia dengan lingkungan, hakikat realitas dan kebenaran, sifat manusia, sifat aktivitas manusia, dan sifat hubungan manusia.

Dari teori-teori menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan konsep yang terus berkembang dan harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk berhasil menciptakan budaya yang baik dalam perusahaan.

2.1.3.2 Elemen Budaya Organisasi

Menurut Denison dalam Mangkunegara (2009:115) elemen budaya organisasi, antara lain: nilai-nilai keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein dalam Mangkunegara (2009,:115) yaitu: pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berpikir dan merasakan,dan artefak. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok, yaitu elemen yang bersifat idealistic dan elemen yang bersifat perilaku.

1. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk

menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Sedangkan menurut Schein dalam Mangkunegara (2009:115), elemen idealistic tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat dapat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

2. Elemen Behavioural

Elemen behavioural adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi, dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

2.1.3.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Priansadan Garnida (2013:77) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu suatu organisasi, yang mencirikan khas sebagai sebuah organisasi. Sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasi, budaya organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut: inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi, dan pola komunikasi (Tika 2006:10). Karakteristik budaya organisasi ini menjadikan organisasi berfokus kepada hasil bukan hanya pada proses, lalu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada individu di dalam organisasi itu. Budaya organisasi ini juga mengenai sejauh mana karyawan mencermati pekerjaan lebih presisi dan memfokuskan pada hal-hal yang rinci. Dikutip dalam jurnal Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo, dan Nik Amah (2017).

Menurut Robbins dan Judge (2012:512) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (Innovation and risk taking), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail (Attention to detail) yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi pada hasil (Outcome orientation), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (People orientation), yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota-anggota organisasi.
5. Berorientasi kepada kelompok (Team orientation), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu.
6. Agresivitas (Aggressiveness), yaitu sejauh mana anggota-anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang.
7. Stabilitas (Stability) yaitu sejauh mana organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.1.3.4 Tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Schein dalam Panbundu (2012:22) membagi budaya organisasi kedalam beberapa level atau tingkatan, yaitu:

1. Artifak (Artifact)

Tingkat pertama budaya organisasi yang tampak (visible) atau permukaan (surface). Tingkatan atau level ini merupakan dimensi yang dapat dilihat, didengar, dirasakan ketika seseorang memasuki suatu organisasi dengan budaya yang kurang dikenal (unfamiliar) seperti produk, sejarah

organisasi, arsitektur, bahasa, teknologi, mitos, cerita, ritual, dan cara berpakaian.

2. Nilai-Nilai (Espoused Values)

Tingkatan kedua budaya organisasi yang tidak tampak (invisible), yaitu nilai-nilai yang diekspresikan oleh atasan dan rekan-rekan kerja. Tingkat atau level budaya ini dapat terlihat setiap penentuan tujuan organisasi, dan cara-cara penyelesaian sehubungan dengan permasalahan internal dan eksternal dalam perusahaan.

3. Asumsi Dasar (Basic Underlying Assumptions)

Tingkat yang paling mendalam yang mendasari nilai-nilai, yaitu keyakinan (beliefs), yang terdiri dari berbagai asumsi dasar. Asumsi dasar mencakup hubungan dengan lingkungan, hakikat mengenai sifat manusia, hakikat mengenai aktivitas manusia dan hakikat mengenai hubungan manusia. Sedangkan menurut Sopiah (2008:132), asumsi dasar menunjukkan apa yang diyakini oleh anggota sebagai suatu kenyataan dan mempengaruhi apa yang mereka alami, apa yang mereka pikirkan dan apa yang mereka rasakan.

2.1.3.5 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam bukunya yang berjudul "Organizational Behavior" (2011:512), fungsi utama budaya organisasi adalah:

1. Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. Budaya organisasi merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap perilaku karyawan.
5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan

Sedangkan menurut Panbundu (2012:14) budaya organisasi sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu:

1. Budaya organisasi sebagai pembeda suatu organisasi terhadap lingkungan kerja organisasi maupun kelompok lainnya. Budaya organisasi menciptakan suatu identitas atau ciri yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.
2. Sebagai perekat karyawan dimana budaya organisasi akan membentuk Sense of Belonging dan rasa kesetiaan atau loyalitas terhadap sesama karyawan. Pemahaman yang baik akan kebudayaan organisasi akan membuat karyawan lebih dekat karena persamaan visi, misi, dan tujuan bersama yang akan dicapai.
3. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mempromosikan sistem social didalam lingkungan kerja yang positif dan kondusif, dari konflik serta perubahan dilakukan dengan efektif.
4. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Budaya organisasi mengendalikan dan mengarahkan karyawan ke arah yang sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Seluruh kegiatan di perusahaan akan berjalan apabila perusahaan mampu mengendalikan dan mengatur karyawan atau pekerjaannya dengan efektif dan efisien.
5. Sebagai integrator atau alat pemersatu sub-budaya dalam organisasi dan perbedaan latar belakang budaya karyawan.
6. Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan. Tujuan dari fungsi ini, agar karyawan memahami cara untuk mencapai tujuan organisasi sehingga karyawan akan bekerja lebih terarah.
7. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai sarana atau cara untuk memecahkan masalah perusahaan seperti adaptasi lingkungan
8. Budaya organisasi berfungsi sebagai acuan dalam menyusun perencanaan, seperti perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, dan penentuan positioning.
9. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antar anggota perusahaan atau organisasi, misalnya antara karyawan dengan pimpinan dan sesama anggota perusahaan.
10. Penghambat inovasi, budaya organisasi tidak selalu memberikan unsur positif bagi perusahaan. Menurut Panbundu (2012:16) mengatakan

budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat inovasi apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal, perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi pada masa lalu.

Selanjutnya menurut Cameron dan Quinn dalam Rangkuti (2011:33) membagi empat dimensi menjadi tipologi budaya organisasi, yaitu:

1. Tipe budaya kekeluargaan (Clan Culture)

Tipe kultur kekeluargaan (Clan Culture) adalah budaya organisasi dimana perusahaan memiliki karakter kekeluargaan, terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui team work, dan pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka berpartisipasi.

2. Tipe budaya kreatif (Adhocracy Culture)

Tipe kultur kreatif (adhocracy culture) adalah budaya organisasi yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan dimasa depan. Tugas utama dari manajemen adalah untuk mendukung terciptanya semangat kewirausahaan dan kreativitas.

3. Tipe budaya persaingan (Market Culture)

Tipe kultur persaingan (Market Culture) adalah budaya organisasi yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif, serta dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang keras hati, suka bekerja keras dan gesit. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan serta keuntungan.

4. Tipe budaya pengendalian (Hierarchy Culture)

Tipe kultur pengendalian (Hierarchy Culture) adalah budaya organisasi yang ditandai dengan bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah

sebagai coordinator dengan fungsi monitoring yang kuat dan ketat, sekaligus sebagai organisator yang unggul. Tugas utama manajemen ditekankan pada efisiensi serta batasan-batasan waktu yang tegas dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya adalah berpusat kepada pengendalian dan kontrol yang ketat.

Dari definisi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, yaitu memberi batasan untuk mendefinisikan peran sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi, membedakan identitas terhadap sesuatu yang lebih secara perorangan, menunjukkan stabilitas sistem social, dan dapat membentuk pola piker dan perilaku anggota organisasi.

2.1.3.6 Budaya Kuat dan Budaya Lemah

Menurut Robbins dan Coutler (2010:64), mengatakan bahwa setiap organisasi atau perusahaan memiliki budaya, namun tidak semua organisasi memiliki budaya yang sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawannya. Suatu budaya organisasi dapat memiliki tingkatan yaitu budaya organisasi yang kuat dan lemah.

Tabel 2.1 Budaya Organisasi Yang Kuat VS Budaya Lemah

No	Budaya Kuat	Budaya Lemah
1	Nilai-nilai diterima secara luas oleh seluruh anggota organisasi	Nilai-nilai hanya dianut oleh segolongan orang saja di dalam organisasi, biasanya kalangan manajemen puncak
2	Budaya memberikan pesan yang konsisten pada karyawan mengenai hal yang dipandang berharga dan penting.	Budaya memberikan pesan yang saling bertolak belakang mengenai apa yang dianggap berharga dan penting.
3	Para karyawan sangat mengidentifikasi jati diri mereka dengan budaya organisasi	Para karyawan tidak begitu peduli dengan identifikasi budaya organisasi mereka.
4	Terdapat kaitan yang erat diantara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi	Tidak terdapat kaitan yang erat diantara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi.

Sumber: Robbins dan Coutler (2010:65)

Budaya organisasi lemah (*weak culture*) sebagai tingkat budaya dimana setiap orang memiliki nilai-nilai yang berbeda, terdapat ketidakjelasan akan tujuan-tujuan dan prinsip-prinsip yang melandasi setiap keputusan perusahaan. Menurut Robbins dan Coutler (2010:65) dalam bukunya yang berjudul "Manajemen" menjelaskan bahwa budaya yang kuat (*strong culture*) di gambarkan sebagai budaya yang menanamkan nilai-nilai utama organisasi secara kokoh atau kuat dan diterima secara luas di kalangan karyawan, memiliki pengaruh lebih besar di bandingkan dengan budaya yang lemah.

Berdasarkan teori pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang dipegang secara intensif, mendasar dan kukuh, dianut secara luas, secara jelas dan di wariskan. Ketika suatu organisasi memiliki budaya yang kuat, karyawan akan memberikan kesetiaan yang lebih besar di bandingkan dengan organisasi dengan budaya yang lemah.

2.1.3.7 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Umar, 2008 yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu:

1. Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko.
3. Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi.
4. Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi.
5. Dukungan atasan termasuk dalam hal komunikasi.
6. Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi.
7. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka.
8. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.

2.1.4 Komitmen Organisasi

2.1.4.1 Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang pegawai menyukai organisasi tertentu serta tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Menurut Robbins (2008:100) didefinisikan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi berarti mendukung pekerjaan individu orang tertentu, sedangkan yang tinggi Komitmen organisasi berarti organisasi yang tidak memihak yang merekrut individu. Dalam organisasi guru sekolah adalah tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan siswa, maka guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik mampu menjalankan kebijakannya dengan tujuan tertentu dan memiliki komitmen yang kuat terhadap sekolah tempat mereka bekerja.

Mathis dan Jackson (2006:122) komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi, serta keinginan untuk tetap bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka pergantian karyawan. Griffin (2005:15) komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan suatu sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengetahui dan terikat dengan organisasi. Seorang individu yang memiliki berkomitmen cenderung melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang sebenarnya. Zurnali (2010:15) mendefinisikan pengertian komitmen organisasi dengan mengacu pada pendapat Meyer dan Allen (1993), Curtis dan Wright (2001), dan SGA Smeenk, et al., (2006) ia mendefinisikan sebagai komitmen organisasi yang mencirikan psikologis keadaan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasi yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap dalam organisasi atau tidak, diidentifikasi dalam tiga komponen: komitmen afektif, berkelanjutan komitmen dan komitmen normatif.

Dalam penelitian Afrilyan (2017) yang menguji tentang pengaruh kompetensi, pengalaman kerja dan penempatan kerja terhadap komitmen organisasi menghasilkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap

komitmen organisasi. Bahkan dalam penelitian ini kompetensi memiliki nilai yang tinggi sehingga akan meningkatkan komitmen organisasi.

Diusulkan oleh Allen dan Meyer (1993), yang berpendapat: "komitmen organisasi diidentifikasi dalam tiga jenis" komitmen; komitmen afektif, komitmen continuance, dan komitmen normatif sebagai komitmen psikologis mengatakan" yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi atau memiliki implikasi untuk mempengaruhi apakah karyawan akan melanjutkan dengan organisasi". Komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasi yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap dalam organisasi atau tidak, diidentifikasi dalam tiga komponen:

1. komitmen afektif yang keterlibatan emosional seseorang dalam organisasi berupa perasaan cinta terhadap organisasi.
2. komitmen continuance bahwa persepsi seseorang tentang biaya dan risiko dengan meninggalkan organisasi saat ini.
3. Komitmen normatif merupakan dimensi moral yang dilandasi oleh rasa kewajiban dan tanggung jawab kepada organisasi yang mempekerjakannya. Secara umum, penelitian yang berkaitan dengan karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap dengan organisasi karena mereka ingin tinggal (Karena mereka ingin). Para karyawan yang memiliki.

komitmen yang kuat untuk terus menerus karena mereka harus tetap dengan organisasi (Karena mereka harus). Dan karyawan yang memiliki komitmen normatif yang kuat karena merasa harus hidup bersama (Karena mereka jatuh, mereka harus melakukannya).

2.1.4.2 Faktor-faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor.

Menurut Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain:

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Menurut David dalam Sopiah (2008) mengatakan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan : ingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur : besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi.
4. Pengalaman kerja : karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih lama dibandingkan dengan pengalaman kerja yang belum lama mempunyai tingkat komitmen yang berbeda.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan memperkuat komitmen kerja dari karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Steers dan Porter, Mowday serta Fukami dan Larson (dalam Sinuraya, 2009). Mereka menggolongkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menjadi 4 (empat) kategori, yaitu:

- a. Karakteristik personal, seperti usia, masa kerja, motivasi berprestasi yang mempunyai hubungan positif dengan komitmen kerja. Didapatkan pula adanya pengaruh ras, jenis kelamin, dan kepuasan kerja. Sementara tingkat pendidikan mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja.
- b. Karakteristik kerja. Seperti stress mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja dan pemerikayaan pekerjaan, kejelasan tugas, kesesuaian peran, tantangan pekerjaan, kesempatan berinteraksi dengan orang lain dan umpan balik yang berhubungan dengan komitmen kerja.

- c. Karakteristik struktural. Komitmen kerja berkorelasi positif dengan tingkat formalisasi, ketergantungan profesional, desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, jumlah andil yang ditanam karyawan dan fungsi control dari perusahaan.
- d. Pengalaman kerja, antara lain : tingkat sejauh mana karyawan merasakan sejumlah sikap positif terhadap perusahaan, tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan bahwa perusahaan akan memeliharanya, merasakan adanya kepentingan pribadi antara diri karyawan dengan perusahaan dan sejauh mana harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya.

Allen dan Meyer (dalam Aamodt, 2004) merumuskan komponen-komponen komitmen yang mempengaruhi komitmen organisasi sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah:

- a. *Affective commitment*, berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi karena keinginannya sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*. Dalam tipe komitmen ini, individu merasa adanya kesesuaian antara nilai pribadinya dan nilai organisasi.
- b. *Continuance commitment*, merupakan suatu komitmen yang didasarkan pada kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada organisasi. Kunci dari komitmen tipe ini lebih mendasarkan keterikatannya pada *cost benefits analysis*.
- c. *Normative commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri individu, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Individu merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Tipe komitmen ini dikarenakan nilai-nilai moral yang dimiliki individu secara pribadi.

Dari pendapat Allen diatas, maka dapat dinyatakan bahwa komponen komitmen terdiri dari komponen afektif yang berhubungan dengan keinginan untuk terikat, komponen kontinu yang merupakan suatu kebutuhan rasional

dan komponen normatif yang merupakan keyakinan individu untuk tetap bertanggung jawab pada organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah karakteristik personal, seperti usia, masa kerja, motivasi berprestasi yang mempunyai hubungan positif dengan komitmen kerja. Didapatkan pula adanya pengaruh ras, jenis kelamin, dan kepuasan kerja. Sementara tingkat pendidikan mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja. Karakteristik kerja, seperti stress mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja dan pemerdayaan pekerjaan, kejelasan tugas, kesesuaian peran, tantangan pekerjaan, kesempatan berinteraksi dengan orang lain dan umpan balik yang berhubungan dengan komitmen kerja. Karakteristik structural, seperti komitmen kerja berkorelasi positif dengan tingkat formalisasi, ketergantungan profesional, desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, jumlah andil yang ditanam karyawan dan fungsi control dari perusahaan. Pengalaman kerja, antara lain: tingkat sejauh mana karyawan merasakan sejumlah sikap positif terhadap perusahaan, tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan bahwa perusahaan akan memeliharanya, merasakan adanya kepentingan pribadi antara diri karyawan dengan perusahaan dan sejauh mana harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya.

2.1.4.3 Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen mengekspresikan baik dalam pikiran maupun tindakan dan usaha untuk identifikasi kepentingan orang yang loyal terhadap objek-obyek tersebut. Dari pengertian Komitmen dapat disusun beberapa indikator komitmen karyawan sebagai berikut (Encyclopedia Britannica, 1998):

1. Tetap tinggal (bekerja) di perusahaan, tidak ingin pindah.
2. Bersedia kerja tambahan, kerja lembur untuk menyelesaikan tugas.
3. Menjaga kerahasiaan perusahaan.
4. Mempromosikan, membanggakan perusahaan kepada orang lain atau masyarakat.
5. Mentaati peraturan walaupun tanpa pengawasan.

6. Rela mengorbankan tujuan atau kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan perusahaan.
7. Menggunakan dan atau membeli produk (jasa) yang dihasilkan oleh perusahaan.
8. Memberikan saran-saran perbaikan.
9. Mentaati perintah.
10. Menjaga hak-milik perusahaan.
11. Tidak menyalahgunakan kebijakan cuti atau ijin.

Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan komitmen organisasional memiliki tiga indikator yaitu kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan dalam organisasi. Menurut Steers (dalam Yuwono, 2005) ada tiga aspek dalam menguraikan komitmen, yaitu:

1. Adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi.
2. Adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi.
3. Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan diorganisasi tersebut.

Kuntjoro (2002) menjelaskan bahwa dalam komitmen organisasi terdapat dua komponen, yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Komponen sikap meliputi :

1. Identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian organisasi.
2. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung - jawab pekerjaan yang diberikan padanya.
3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterkaitan antara organisasi dan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat serius dalam pekerjaannya dan memiliki loyalitas serta sikap positif. Disamping itu akan muncul tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dalam jangka waktu yang lama. Sedangkan yang termasuk sebagai komponen kehendak untuk tingkah laku adalah sebagai berikut:

- a. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini di wujudkan melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
- b. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu yang lama.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek komitmen organisasi antara lain adalah : adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai nilai organisasi, adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi dan adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Yoyo Sudaryo, 2019:204-205). Kinerja adalah suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim (Emron Edison et al, 2018:188).

Kinerja pegawai sebagai potensi yang dimiliki sumber daya manusia merupakan suatu kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang bersifat materi maupun non materi, baik yang bisa dihitung atau dinilai

dengan uang atau tidak. Sehingga dengan memiliki kinerja yang tinggi, maka segala apa yang diprogramkan dan direncanakan organisasi untuk mencapai tujuannya dapat segera terealisasi.

2.1.5.2 Faktor-faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011:67-68) berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

- a. Kemampuan, yakni dimana manusia pada dasarnya memiliki dua kemampuan yakni kemampuan potensi dan kemampuan reality. Kemampuan reality adalah penggabungan antara pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill). Dalam dunia kerja, untuk dapat mencapai kinerja yang baik, pegawai, karyawan atau pekerja harus mempunyai kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Misalnya pegawai bagian mesin harus tahu otomotif.
- b. Motivasi, yakni setiap pegawai yang memiliki motivasi di dalam dirinya untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi adalah dorongan untuk melakukan aktivitas agar memperoleh atau mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Motivasi karyawan dalam bekerja terbentuk karena adanya alasan-alasan tertentu, misalnya untuk memperoleh gaji, hadiah, dan lainnya.

Sedangkan, menurut Mathis dan Jackson (2001:82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada lima, yaitu: kemampuan kerja, motivasi, dukungan yang diterima, lingkungan kerja, dan hubungan mereka dengan organisasi.

2.1.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada indikator yang menjadi tolak ukur, yaitu (Gary Leonard et al, 2021):

1. Kualitas kerja : meningkatnya daya beli dan dukungan konsumen terhadap kualitas kerja yang ditawarkan, akan semakin meningkatkan eksistensi organisasi dalam mencapai tujuannya, dalam hal ini adalah tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.

2. Kuantitas kerja : kuantitas produksi akan menentukan kemampuan organisasi guna menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam bekerja : adalah dasar bagi seorang pegawai untuk menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya, dalam hal ini yang penting ialah tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja yang efektif atau jam kerja yang hilang.
4. Kerja sama : merupakan ikatan jangka panjang untuk semua komponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis.

2.1 Tinjauan Empiris

Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini, diantaranya:

Tabel 2.2 Hasil penelitian terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1	Erna permata (2020)	Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi pada karyawan kinerja dan kepuasan kerja sebagai moderator variabel di PT. Bank Mandiri (persero), Tbk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. 5. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. 6. Budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. 7. Budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.
2	Hatemu (2020)	Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan sertifikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi berpengaruh kinerja.

		guru terhadap kinerja guru.	<ol style="list-style-type: none"> 2. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru. 3. Sertifikasi berpengaruh terhadap kinerja guru. 4. Budaya organisasi, kompetensi dan sertifikasi berpengaruh terhadap kinerja guru.
3	Bambang Asmono (2020)	Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi pada komitmen dan kinerja karyawan PT. Nindya Karya (persero) Arya (persero)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. 2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Kompetensi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. 4. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 5. Budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. 6. Budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 7. Budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja karyawan.
4	Ana Sri Ekaningsih (2015)	Pengaruh kompetensi dan motivasi dan budaya organisasi menuju komitmen organisasi dan kinerja dosen perguruan tinggi negeri di kaltim indonesia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi dosen berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada BUMN Dosen universitas di Kalimantan Timur. 2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Dosen Negeri Universitas di Kalimantan Timur. 3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi terhadap dosen Universitas Negeri di Kalimantan Timur. 4. Kompetensi dosen berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Negeri di Kalimantan Timur. 5. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Negeri di Kalimantan Timur.

			<p>6. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Negeri Universitas di Kalimantan Timur.</p> <p>7. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Negeri Universitas di Kalimantan Timur.</p>
5	Joko suwarjo (2015)	Perubahan budaya organisasi dan pengaruhnya tentang kesiapan perubahan melalui komitmen organisasi	<p>1. Bahwa terdapat nilai rata-rata perbedaan antara orientasi budaya yang ada dan orientasi budaya yang disukai dari setiap organisasi dimensi variabel laten budaya.</p> <p>2. Ini menunjukkan bahwa ada adalah perubahan signifikan dalam Organisasi yang ada orientasi budaya dan Organisasi yang disukai orientasi budaya di perusahaan.</p> <p>3. Hasil tes ini mendukung hipotesis penelitian bahwa organisasi yang ada budaya secara positif mempengaruhi komitmen organisasi.</p> <p>4. Hasil tes ini mendukung penelitian hipotesis bahwa budaya organisasi yang disukai berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.</p> <p>5. Penelitian yang lebih menyukai budaya secara positif mempengaruhi kesiapan untuk berubah.</p> <p>6. Hasil pengujian mendukung hipotesis bahwa organisasi komitmen secara positif mempengaruhi kesiapan untuk berubah.</p>
6	Andy Syahrums (2016)	Pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan pemerintah Kota Makassar	<p>1. kompetensi berpengaruh signifikan terhadap organisasi komitmen.</p> <p>2. Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan terhadap ruang lingkup komitmen organisasi di Pemerintah Makassar.</p> <p>3. penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai sudah dapat memberikan kepuasan karyawan.</p>

		<p>4. Dari hasil pengujian secara signifikan antara kompetensi dan kepuasan kerja pegawai di lingkup Pemerintah Kota Makassar.</p> <p>5. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti menunjukkan tidak ada pengaruh yang nyata antara kompetensi terhadap kepuasan kerja, dimana dengan adanya kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai akan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan pegawai pada Lingkup Pemerintah Kota Makassar.</p> <p>6. Dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh nyata terhadap peningkatan kompetensi kinerja pegawai di lingkup Pemerintah Kota Makassar.</p> <p>7. Berdasarkan analisis dan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap pekerjaan kepuasan, dapat diartikan bahwa semakin baik implementasi budaya yang diterapkan di Ruang Lingkup Pemerintah kota Makassar.</p> <p>8. Dari hasil tes signifikan, hasilnya budaya akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya kehadiran yang kuat budaya dalam pelaksanaan pekerjaan akan secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai di lingkup Makassar Pemerintah Kota.</p> <p>9. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa iklim berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Artinya dengan iklim yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi. iklim organisasi yang terlaksana dengan baik berpengaruh signifikan terhadap ruang lingkup komitmen</p>
--	--	--

			<p>organisasi dalam Pemerintah Kota Makassar.</p> <p>10. Hasil pengujian yang telah dilakukan dalam analisis penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan.</p> <p>11. Sedangkan dilihat dari hasil uji signifikan terbukti terdapat pengaruh yang nyata antara iklim organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian dengan analisis SEM menunjukkan bahwa organisasi iklim berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</p> <p>12. dari hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan pada kepuasan karyawan.</p>
7	Alamsyah Lotunani (2014)	Pengaruh kompetensi terhadap komitmen, kinerja dan kepuasan dengan hadiah sebagai variabel moderasi (Studi merancang rencana kerja di Kota Kendari Pemerintah, Sulawesi Tenggara)	<p>1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja PNS, berdasarkan analisis data PLS ditemukan adanya, pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap kinerjanya.</p> <p>2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Berdasarkan analisis data PLS diketahui jalurnya koefisien adalah 0,569 dengan P-value = $0,000 < 0,05$. Dapat dikatakan berpengaruh positif dan signifikan pada mereka.</p> <p>3. Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil, berdasarkan analisis data PLS ditemukan adanya ada pengaruh positif dan signifikan komitmen terhadap kinerja pegawai negeri sipil.</p> <p>4. Pengaruh Kinerja Pegawai Negeri Sipil terhadap Kepuasan, berdasarkan analisis data PLS ditemukan bahwa, ada pengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai negeri sipil terhadap kepuasan</p>

			<p>pegawai.</p> <p>5. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan kepuasan PNS atas imbalan. Dengan kata lain, reward tidak berperan sebagai variabel moderating untuk mempengaruhi kepuasan PNS.</p>
8	Mohd Faizal Mohd Isa (2016)	Pengaruh organisasi terhadap kinerja karyawan: Bukti dari Oman	<p>Studi ini menemukan bahwa budaya yang mendukung memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan konsistensi dengan Rose et al. (2008) yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja superior hanya jika budaya yang mendukung dan mampu beradaptasi dengan perubahan kondisi lingkungan.</p>
9	Muhammad Lutfi (2018)	Kepemimpinan transformasional dan implikasinya terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi dan motivasi	<p>1. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional membutuhkan variabel lain, atau variabel mediasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.</p> <p>2. Hasil analisis jalur juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui variabel budaya organisasi.</p> <p>3. Analisis jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui variabel motivasi. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi.</p>

10	Gary Leonard Hendrik, Djabir Hamzah dan Andi Reni (2021)	The Influence of Leadership and Work Environment on Organizational Commitment and Employee Performance of PT. Bank Mega, Tbk Regional Makassar during the Covid-19 pandemic	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan selama pandemi Covid-19 2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan selama pandemi Covid-19. 3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan selama pandemi Covid-19.
11	Rahmad Bahagia, dan Linzzy Pratami Putri (2020)	Factors Affecting Employee Performance During the Covid Pandemic 19.	<p>Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu biaya hidup, kemampuan, catatan keluarga, keamanan, insentif, motivasi, penghargaan, dan lingkungan kerja. Dari delapan faktor tersebut, penelitian ini menarik tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu biaya hidup, kemampuan, dan rahasia keluarga.</p>
12	Veriyanto Adi Prakoso (2017)	PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI PADA KINERJA PENYUSUN LAPORAN KEUANGAN SATUAN KERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASI	<ol style="list-style-type: none"> 1. kompetensi berpengaruh positif pada kinerja, hasil ini berarti semakin tinggi kompetensi maka akan meningkatkan kinerja seorang pegawai. 2. bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi pada kinerja, hal ini berarti semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan di instansi maka akan meningkatkan kinerja seorang pegawai. 3. bahwa terdapat pengaruh positif kompetensi pada komitmen organisasi, hal ini berarti semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka akan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. 4. bahwa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi pada komitmen organisasi. 5. bahwa terdapat pengaruh positif komitmen organisasi pada kinerja, hal ini berarti, semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasinya maka akan

			<p>meningkatkan kinerja.</p> <p>6. bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh kompetensi pada kinerja penyusun laporan keuangan, hal ini berarti komitmen organisasi sangat diperlukan oleh satuan kerja karena mampu menaikkan pengaruh kompetensi pada kinerja.</p> <p>7. bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi pada kinerja penyusun laporan keuangan, hal ini berarti komitmen organisasi sangat diperlukan oleh satuan kerja karena mampu menaikkan pengaruh budaya organisasi pada kinerja.</p>
13	Tristana Rijanti (2020)	Peran Moderasi Organisasi Budaya Terhadap Pengaruh Motivasi dan Kompensasi atas Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Kecamatan Ex.Kawedanan Wilayah Boja (Singorojo, Boja, Limbangan) Kabupaten Kendal)	<p>1.Motivasi berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan.</p> <p>2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan.</p> <p>3. Budaya Organisasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.</p> <p>4. Budaya Organisasi memoderasi pengaruhnya kompensasi atas kinerja karyawan.</p>
14	Hendri Sembiring (2020)	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sinarmas Medan	<p>1.Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Sinarmas Medan.</p> <p>2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Sinarmas Medan.</p> <p>3. Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Sinarmas Medan.</p>
15	Ustadus Sholihin (2020)	Dampak Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid 19 dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	<p>1. Kompensasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

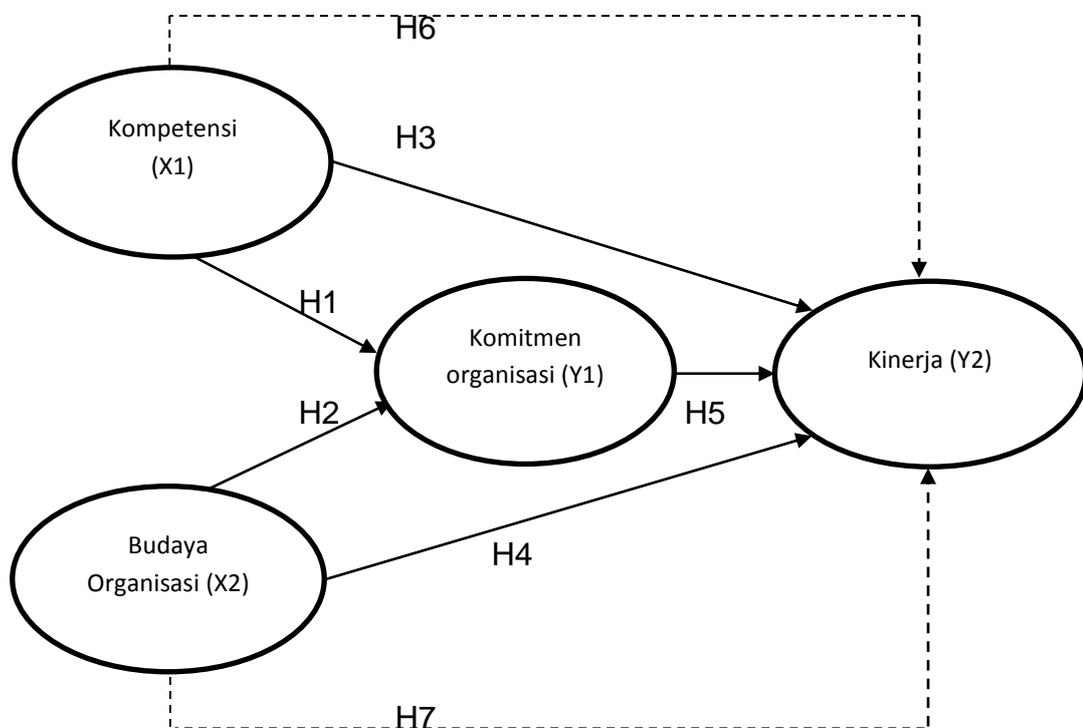
			<p>3. Kompensasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Kompensasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>5. Kompensasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja bukan sebagai variabel intervening.</p>
16	<p>Murpin Josua Sembiring, Didin Fatihudin, Mochamad Mochklas dan Iis Holisin (2020)</p>	<p>Banking Employee Performance During Pandemic Covid-19: Remuneration And Motivation</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah bahwa remunerasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan remunerasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai perbankan pada saat terjadinya pandemi Covid-19.</p>

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis menyusun kerangka pemikiran yang menggambarkan hubungan antara variabel kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.



Gambar 3.1
Kerangka Konseptual

Keterangan :

Ada tiga jenis variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

- A. Variabel bebas (independent variable) adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen (variabel terikat) (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebasnya adalah:

Kompetensi(X₁)

Adapun yang menjadi indikator kompetensi kerja menurut Wibowo (2007:75) yaitu:

1. Pengetahuan knowledge adalah pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang atau di visi yang dikerjakannya.
2. Keterampilan skill adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan secara maksimal.
3. Perilaku attitude adalah pola tingkah laku karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan.

Budaya organisasi(X₂)

Menurut Umar, 2008 yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu:

1. Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
 2. Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko.
 3. Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi.
 4. Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi.
 5. Dukungan atasan termasuk dalam hal komunikasi.
 6. Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi.
 7. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka.
 8. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.
- B. Variabel terikat (dependent variable) merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (independen) (Sugiyono, 2012). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah:

Kinerja(Y1)

Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada indikator yang menjadi tolak ukur, yaitu (Gary Leonard et al, 2021):

1. Kualitas kerja : meningkatnya daya beli dan dukungan konsumen terhadap kualitas kerja yang ditawarkan, akan semakin meningkatkan eksistensi organisasi dalam mencapai tujuannya, dalam hal ini adalah tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
2. Kuantitas kerja: kuantitas produksi akan menentukan kemampuan organisasi guna menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam bekerja : adalah dasar bagi seorang pegawai untuk menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya dalam hal ini yang penting ialah tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja yang efektif atau jam kerja yang hilang.
4. Kerja sama: merupakan ikatan jangka panjang untuk semua komponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis.

Variabel perantara (intervening variable) adalah variabel yang terletak di antara variabel variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi variabel terikat. Variabel perantara adalah:

Komitmen Organisasional(Y2)

Komitmen mengekspresikan baik dalam pikiran maupun tindakan dan usaha untuk identifikasi kepentingan orang yang loyal terhadap objek-objek tersebut. Dari pengertian Komitmen dapat disusun beberapa indikator komitmen karyawan sebagai berikut (Encyclopedia Britannica, 1998):

1. Tetap tinggal (bekerja) di perusahaan, tidak ingin pindah.
2. Bersedia kerja tambahan, kerja lembur untuk menyelesaikan tugas.
3. Menjaga kerahasiaan perusahaan.
4. Mempromosikan, membanggakan perusahaan kepada orang lain atau masyarakat.
5. Mentaati peraturan walaupun tanpa pengawasan.
6. Rela mengorbankan tujuan atau kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan perusahaan.

7. Menggunakan dan atau membeli produk (jasa) yang dihasilkan oleh perusahaan.
8. Memberikan saran-saran perbaikan.
9. Mentaati perintah.
10. Menjaga hak-milik perusahaan.
11. Tidak menyalahgunakan kebijakan cuti atau ijin.

3.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi. Hipotesis berupa pernyataan mengenai konsep yang dapat dinilai benar atau salah jika menunjuk pada suatu fenomena yang diamati atau diuji secara empiris (Mudrajat Kuncoro, 2013:59)

1. H1 : Kompetensi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Komitmen organisasi pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan.
2. H2 : Budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Komitmen organisasi pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan.
3. H3 : Kompetensi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan.
4. H4 : Budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan.
5. H5 : Komitmen organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan.
6. H6 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan.
7. H7 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Bank Swasta Nasional di Kota Tarakan.