

TESIS

PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI STAF TENDIK FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS HASANUDDIN YANG DIMODERASI OLEH BUDAYA ORGANISASI

*The Influence of Moderation Motivation and Commitment on Staf
Performance of The Faculty of Economics and Business Hasanuddin
University In Organizational Culture*

FITRIANA

A042222012



**MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

2024



Optimized using
trial version
www.balesio.com

TESIS

PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI STAF TENDIK FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS HASANUDDIN YANG DIMODERASI OLEH BUDAYA ORGANISASI

*The Influence of Moderation Motivation and Commitment on Staf
Performance of The Faculty of Economics and Business Hasanuddin
University In Organizational Culture*

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister
disusun dan diajukan oleh

FITRIANA

A042222012



**MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

2024



HALAMAN PENGESAHAN TESIS

PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA STAF TENDIK FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS HASANUDDIN YANG DIMODERASI OLEH BUDAYA ORGANISASI

Disusun dan diajukan oleh

FITRIANA
A042222012

Telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis
tanggal 31 Mei 2024
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Komisi Penasehat

Ketua

Anggota


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
NIP. 196402051988101001


Prof. Dr. Arifuddin, SE., Ak., M.Si., CA
NIP. 196406091992031003

Ketua Program Studi Magister
Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi
dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. Andi Ratna Sari Dewi, SE., M.Si
NIP. 197209212006042001


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
NIP. 196402051988101001



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Fitriana**

NIM : **A042222012**

Program Studi : **Magister Keuangan Daerah (S2)**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul : **PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI STAF TENDIK FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS HASANUDDIN YANG DIMODERASI OLEH BUDAYA ORGANISASI**

Adalah karya ilmiah saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 12 Juni 2024

Yang menyatakan,



Fitriana
Fitriana
A042222012



KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin. Segala puji syukur penulis panjatkan kehadiran ALLAH SWT, atas segala nikmat dan karunia-NYA yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini sebagai salah satu syarat kelulusan Sarjana Strata-2 (S2) Program Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Penulisan Tesis ini tentunya jauh dari sempurna, hal ini sangat disadari karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang penulis miliki. terselesaikannya tesis ini, tentunya tak terlepas dari peranan begitu banyak pihak yang telah memberikan do'a, bantuan dan dukungan baik secara moril maupun materiil kepada penulis. Penulis berterima kasih kepada semua pihak atas dukungan dan bantuannya selama proses penyusunan tesis ini walaupun didalam penulisan tesis ini penuh drama dan airmata. Oleh karena itu ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada segenap pihak Pimpinan dan Seluruh Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan penulis melakukan pengambilan data melalui questioner. Harapan penulis, semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat untuk pembaca dan Universitas Hasanuddin khususnya. Tidak lupa penulis ucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa., M.Sc selaku, Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan pada Jenjang Magister pada Universitas Hasanuddin;



2. Yang terhormat Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si, CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
3. Yang terhormat Dr. Andi Ratna Sari Dewi, SE., M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Keuangan Daerah
4. Yang terhormat Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si, CIPM selaku Dosen Pembimbing I yang telah dengan sabar memberikan banyak bimbingan dan arahan dalam penyusunan tesis ini dan telah memberikan saran serta semangat sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Yang terhormat Prof. Dr. Arifuddin, SE., Ak., M.Si., CA selaku Dosen Pembimbing II, yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan arahan serta semangat kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini.
6. Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, SE., MT (Dosen Penguji I), Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA., CWM®, (Dosen Penguji II) dan Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si (Dosen Penguji III) yang telah banyak memberikan saran dan masukan pada demi kesempurnaan penulisan tesis ini,
7. Kepada Kedua Orangtua saya yang telah memberikan support dan dukungan serta doa kepada saya sehingga dapat menyelesaikan Studi S2 saya.
8. Kepada suamiku tercinta dan anak-anakku tersayang dan saya anggakan, terima kasih atas segala dukungan dan pengertiannya selama ibu kuliah hingga menyelesaikan penyusunan tesis ini.



9. Kepada keluarga besar kami yang selalu mendoakan dan memberi semangat yang tiada batasnya, makasih kakak dan adik-adikku sayang
10. Kepada seluruh teman-teman staf Tendik yang telah membantu memberikan izin dan data yang terkait dengan penelitian ini.
11. Kepada semua teman-temanku terkhusus bagian Keuangan Tim “HaHiHu” (Mbak Neni, Adek Sri) yang selalu memberi dukungan tanpa henti, yang bisa penulis ajak sharing untuk saling berbagi suka dan duka dalam menyusun tesis ini.
12. Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat kepada semua pihak yang membacanya. Aamiin Yaa Rabbal Alamin.

Makassar, Mei 2024

Penulis



ABSTRAK

FITRIANA. *Pengaruh Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja Staf Tendik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang Dimoderasi oleh Budaya Organisasi (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir dan Arifuddin).*

Kinerja pegawai aparatur sipil negara adalah ukuran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan, program, atau kebijakan untuk mencapai sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi dan komitmen terhadap budaya organisasi dan kinerja pegawai baik secara langsung maupun efek mediasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang dilaksanakan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dengan melibatkan tendik sebagai responden. Populasi penelitian ini adalah sebanyak 63 orang. Seluruh populasi diambil sebagai sampel jenuh. Untuk mengumpulkan sampel, kuesioner dibagikan ke seluruh populasi seperti metode *Google Form* yang disebar melalui media *WhatsApp*. Berdasarkan hasil pengujian, motivasi dan komitmen tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi staf tendik di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, meskipun ada hubungan positif yang ditunjukkan oleh koefisien regresi. Namun, budaya organisasi yang baik, motivasi tinggi, dan komitmen kuat masing-masing memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja staf tendik. Artinya, semakin sehat budaya organisasi serta semakin tinggi motivasi dan komitmen kerja, semakin tinggi pula kinerja staf tendik di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Kata kunci: motivasi, komitmen, budaya organisasi, kinerja pegawai



ABSTRACT

FITRIANA. *The Effect of Motivation and Commitment on the Performance of Tender Staffs of the Faculty of Economics and Business, Hasanuddin University* (supervised by H. Abdul Rahman Kadir and H. Arifuddin)

The performance of state civil servant employees is a measure of the level of achievement of implementing activities, programs, or policies to achieve the goals, objectives, mission, and vision of the organization. The aim of this research is to analyze the effect of motivation and commitment on organizational culture and employees' performance both directly and through mediation effects. This research was a quantitative study carried out at the Faculty of Economics and Business, Hasanuddin University involving staff as respondents. The population was 63 people. The entire population was taken as a saturated sample. To collect samples, questionnaires were distributed to the entire population using google form method distributed via WhatsApp media. The results show that motivation and commitment do not have a significant effect on the organizational culture of teaching staff at the Faculty of Economics and Business, Hasanuddin University although there is a positive correlation as shown by the regression coefficient. However, a good organizational culture, high motivation, and strong commitment each has a significant effect on the improvement of staffs' performance. This means that the healthier the organizational culture and the higher the work motivation and commitment, the higher the performance of the teaching staff at the Faculty of Economics and Business, Hasanuddin University.

Keywords: motivation, commitment, organizational culture, employees' performance



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB II	5
TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1. Tinjauan Teori	5
2.1.1. Theory of Planned Behavior	5
2.1.2. Teori Atribusi	7
2.1.3. Teori Motivasi	7
2.1.4. Komitmen Organisasi	12
2.1.5. Kinerja Pegawai	14
2.1.6. Budaya Organisasi	16
2.2. Tinjauan Empiris	19
BAB III	21
KERANGKA KONSEPTUAL	21
BAB IV	23
METODE PENELITIAN	23
4.1. Lokasi Penelitian	23
4.2. Populasi dan Sampel	23
4.3. Definisi Operasional	23
4.4. Rancangan Penelitian	24
4.5. Sumber Data	25
4.5.1. Data Primer	25
4.5.2. Data Sekunder	25
4.6. Teknik Pengumpulan Data	25
4.7. Teknik Analisis Data	26
4.7.1. Uji Instrumen	26
4.7.2. Uji Asumsi	26
4.7.3. Pengujian Hipotesis	27
DAFTAR PUSTAKA	29



DAFTAR TABEL

Tabel Definisi Operasional dan Indikator Penelitian	47
Tabel Tingkat Pegembalian Kuisisioner	55
Tabel Data Primer diolah 2024	56
Descriptive Statistictics	58
Tabel Pengujian Validitas	61
Tabel Pengujian Realibel	62
One Sample Kolmogrov Smirnov	63
Tabel Variabel Independent	64
Tabel Variabel Dependent	65
Tabel Variabel Dependent Kinerja	65
Tabel Variabel Dependent Budaya Organisasi	66
Tabel Koefisien Determinisasi	66



DAFTAR GAMBAR

<i>Gambar 1.1. Model Kerangka Konseptual</i>	Error! Bookmark not defined.
Gambar Diagram Scarletpot Vaerielabel Dependent	64



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja pegawai aparatur sipil negara adalah ukuran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan, program, atau kebijakan untuk mencapai sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Ini digambarkan dalam perencanaan strategis organisasi. Mahsun (2013) berkata, Dengan kata lain, kinerja ini menunjukkan seberapa baik tingkat pencapaian kegiatan atau program yang telah dilakukan akan menghasilkan hasil atau mencapai tujuan. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengukur kinerja organisasi yang mereka pimpin untuk menilai prestasinya. Pada instansi pemerintahan, pengukuran kinerja manajerial harus diperhatikan karena berkaitan dengan tanggung jawab untuk membagi anggaran organisasi.

Perencanaan pembangunan suatu organisasi harus diimbangi oleh banyak hal, seperti kapasitas pemerintah dan ketersediaan sumber daya, baik sumber daya manusia maupun dana. Karena manusia adalah makhluk dengan pikiran, perasaan, kebutuhan, dan harapan tertentu, serta pelaksana kebijakan organisasi, manusia memainkan peran penting dalam keberhasilan operasi organisasi. Oleh karena

itu, penilaian kinerja sumber daya manusia sangat penting dalam pelaksanaannya.



Kinerja pegawai tidak hanya penting bagi perusahaan atau organisasi tetapi juga bagi pegawai itu sendiri. Banyak faktor, baik yang berkaitan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun dengan lingkungan kerja perusahaan atau organisasi, memengaruhi kinerja pegawai. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor motivasi kerja, komitmen organisasi dan budaya organisasi dimana budaya organisasi ini menjadi suatu kebiasaan dan tradisi yang harus dilakukan dan dijalankan oleh setiap pegawai organisasi untuk menunjukkan salah satu bentuk kinerjanya terhadap organisasi (Nurmala, 2020).

Manajer akan didorong untuk berusaha keras untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerjanya dengan komitmen yang kuat. Jika pegawai telah berkomitmen, mereka akan mendapatkan pegawai yang setia dan mampu melakukan yang terbaik untuk organisasi. Karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya, keadaan ini sangat membantu dalam mencapai tujuan organisasi (Kurniawan, 2013). Sejauh mana seorang pegawai merasa terikat dan setia kepada sebuah perusahaan diukur dengan komitmen organisasi.

Faktor motivasi kerja juga mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja adalah sikap mental atau keadaan di mana seseorang merasa termotivasi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat berdampak pada kemampuan dan kesanggupan



pegawai untuk menyelesaikan tugas tersebut. Jika pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi, mereka diharapkan lebih mencintai pekerjaan mereka, bekerja dengan baik, dan setia kepada perusahaan. Memiliki motivasi kerja yang kuat diperlukan agar karyawan dapat melakukan pekerjaan mereka dengan semangat, kinerja tinggi, dan produktivitas tinggi. Ini karena pemenuhan kebutuhan seorang pegawai dapat digunakan sebagai kekuatan atau tenaga, atau energi, yang mendorong mereka untuk melakukan kegiatan yang memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Mahardika (2013) menyatakan dalam penelitiannya bahwa motivasi menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PT Axa Financial Indonesia di Malang. Untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, maka perlu dilakukan penelitian tentang motivasi kerja. Selain itu, budaya organisasi juga tak kalah pentingnya dengan motivasi dan kinerja pegawai.

Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri, yang merupakan falsafah hidup organisasi tersebut. Menurut Zeithaml (1996), budaya organisasi dapat dianggap sebagai kepribadian organisasi karena budaya tersebut mencerminkan karakteristik atau sifat yang dianggap ada di lingkungan kerja. Faktor-faktor ini muncul dari kegiatan organisasi, baik secara sadar maupun tidak, dan dianggap memengaruhi perilaku pegawai.



Budaya organisasi dipilih karena terkait erat dengan nilai, aturan, dan kebiasaan organisasi. Nilai-nilai ini dapat mengarahkan anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi dan memberi mereka kesempatan untuk berpartisipasi secara penuh dalam mencapainya.

Sebelumnya, penelitian-penelitian yang menggunakan variabel seperti motivasi, komitmen, kinerja karyawan, dan budaya organisasi telah banyak dilakukan.

Rokhimatun (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi pada: Lembaga Bimbingan Belajar di Bandar Lampung) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi memoderasi motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Bimbingan Belajar di Bandar Lampung.

Noor (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan” menyimpulkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta komitmen organisasi



tidak berpengaruh atau berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Indofood Sukses Makmur, Tbk di Kalimantan.

Asi, dkk. (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Dosen Universitas Negeri Gorontalo” menyebutkan bahwa budaya organisasi yang mendorong inovasi, melaksanakan kegiatan dengan cermat dan menyelesaikan tugas dengan baik dapat meningkatkan komitmen karyawan. Motivasi kerja berperan penting dalam memengaruhi komitmen organisasional, sehingga motivasi kerja yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional. Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja dosen pada Universitas Negeri Gorontalo.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi rujukan diatas, sehingga penulis tertarik untuk mengangkat tema penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja Staf Tendik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Yang Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan diatas, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah:



Apakah motivasi berpengaruh terhadap budaya organisasi Staf tendik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin ?;

2. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap budaya organisasi Staf tendik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin ?;
3. Apabila semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja Staf tendik pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin ?;
4. Apabila semakin baik motivasi Staf tendik, maka semakin baik pula kinerja Staf tendik pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin ?;
5. Apabila semakin baik komitmen organisasi Staf tendik, maka semakin baik pula kinerja Staf tendik pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin ?;

1.3. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh motivasi terhadap terhadap budaya organisasi Staf tendik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap budaya organisasi Staf tendik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
4. Pengaruh motivasi terhadap kinerja Staf tendik pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;



5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Staf tendik pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan untuk menjadi sarana pengaplikasian ilmu yang didapat selama berkuliah.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan sumber pemikiran baru pada organisasi tempat penulis bekerja.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dan sumber referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1. *Theory of Planned Behavior*

Theory of Planned Behavior (TPB) merupakan pengembangan dari *reason action theory* (RAT) yang dicetuskan oleh Ajzen pada tahun 1980. TPB mengasumsikan bahwa manusia berperilaku dengan cara yang sadar dan mempertimbangkan segala informasi yang tersedia. *Reason action theory* menyatakan bahwa niat seseorang menentukan tindakannya (Ajzen dan Fishbein, 1980). Lebih lanjut, *reason action theory* mengatakan ada dua faktor yang menentukan intensi: sikap pribadi dan norma subjektif. Namun, Ajzen berpendapat bahwa *reason action theory* tidak dapat menjelaskan perilaku yang tidak sepenuhnya di bawah kontrol seseorang. Oleh karena itu, Ajzen menambahkan satu lagi faktor, *perceived behavior control*.

Menurut Ajzen (1991), *theory of planned behavior* mengatakan bahwa manusia biasanya akan berperilaku dengan cara yang pantas jika lingkungannya menginginkannya.



Intensi individu untuk melakukan perilaku tertentu adalah inti dari teori perilaku direncanakan. Intensi dianggap dapat melihat komponen motivasi yang memengaruhi perilaku. Dalam teori perilaku yang direncanakan, intensi adalah fungsi dari tiga penentu utama perilaku, yaitu (1) berkaitan dengan faktor-faktor personal; (2) menunjukkan seberapa keras orang mau berusaha dan seberapa besar usaha yang akan dikeluarkan untuk melakukan suatu perilaku.

Sikap adalah kecenderungan seseorang untuk merespon perilaku secara positif atau negatif (Ajzen, 1991). *Behavioral beliefs* adalah keyakinan yang dimiliki seseorang tentang bagaimana sebuah perilaku dapat berdampak pada apa yang dapat mereka lakukan. Setiap keyakinan menghubungkan perilaku dengan hasil yang bisa didapat dari perilaku tersebut. Sikap terhadap perilaku (*attitude toward behavior*), juga dikenal sebagai sikap terhadap perilaku, ditentukan oleh cara seseorang menilai sesuatu secara positif atau negatif terhadap sesuatu, orang, institusi, peristiwa, perilaku, atau niat tertentu (Ajzen, 1991).

Pengaruh sosial yang dikenal sebagai norma subjektif merupakan suatu fungsi yang didasarkan pada keyakinan yang disebut keyakinan normatif (*normative belief*), yaitu keyakinan mengenai kesetujuan dan atau ketidaksetujuan



yang berasal dari referensi atau orang dan kelompok yang berpengaruh bagi individu (orang lain yang signifikan, seperti orang tua, pasangan, teman dekat, rekan kerja, atau lainnya) terhadap suatu perilaku. Persepsi seseorang tentang tekanan sosial yang mendorong mereka untuk berperilaku tertentu disebut norma subjektif (Ajzen, 1991). Keyakinan normatif (*normative belief*) dan dorongan untuk mematuhi (*motivation to comply*) membentuk norma subjektif. Biasanya, semakin individu percaya bahwa referensi sosial mereka mendorong mereka untuk melakukan suatu perilaku, semakin mereka cenderung merasakan tekanan sosial untuk melakukannya. Sebaliknya, semakin individu percaya bahwa referensi sosial mereka tidak mendukung suatu perilaku, semakin mereka cenderung merasakan tekanan sosial untuk tidak melakukannya.

Perceived behavior control adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan persepsi individu terhadap kontrol yang mereka miliki atas perilaku tertentu. Ini adalah fungsi yang didasarkan pada keyakinan yang dikenal sebagai *control beliefs*, yaitu keyakinan individu tentang apakah faktor-faktor tertentu mendukung atau menghalangi seseorang untuk berperilaku tertentu (Ajzen, 1991). Keyakinan ini didasarkan pada informasi yang dimiliki



individu tentang perilaku sebelumnya, pengetahuan yang mereka miliki tentang diri mereka sendiri dan orang lain yang mereka kenal, serta faktor lain yang dapat meningkatkan atau menurunkan perasaan individu tentang tingkat kesulitan yang mereka hadapi dalam melakukan perilaku. Semakin banyak orang yang merasakan banyak faktor pendukung dan sedikit faktor penghambat untuk melakukan suatu perilaku, maka lebih banyak kontrol yang mereka miliki atas perilaku tersebut. Sebaliknya, semakin sedikit orang yang merasakan faktor pendukung dan faktor penghambat untuk dapat melakukan suatu perilaku, maka orang tersebut akan cenderung merasa sulit untuk melakukan perilaku tersebut. Adanya niat pada diri aparat pemerintah dapat menyebabkan keyakinan perilaku yang menghasilkan sikap terhadap perilaku (*attitude toward behavior*). Terlibat dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan rasa tanggung jawab pegawai untuk melaksanakan anggaran yang telah disetujui (Milani, 1975). *Theory of planned behavior* dapat membantu menjelaskan budaya organisasi. *Normative beliefs* adalah keyakinan tentang persetujuan dan atau ketidaksetujuan yang berasal dari referent atau orang dan kelompok yang berdampak pada individu (Ajzen, 1991). Keyakinan kelompok untuk berperilaku tertentu membentuk



kebiasaan organisasi dan membantu anggota lain berperilaku dengan cara yang sama.

2.1.2. Teori Atribusi

Teori atribusi mencakup studi tentang proses bagaimana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa dan bagaimana seseorang mempelajari perilakunya dengan mempelajari apa yang mendorong perilaku tersebut (Luthans, 1998). Fritz Heider mengembangkan teori ini pada tahun 1958. Tujuannya adalah untuk menjelaskan bagaimana orang menilai orang secara berbeda berdasarkan makna yang mereka berikan atau hubungkan ke tindakan tertentu. Teori ini memberikan penjelasan tentang penyebab perilaku seseorang atau dirinya sendiri, yang ditentukan oleh penyebab internal dan eksternal. Menurut teori atribusi, penyebab internal (*dispositional attributions*) dan penyebab eksternal (*situational attributions*) menentukan perilaku seseorang. Penyebab internal biasanya mengacu pada aspek perilaku individu, yaitu perasaan yang dimiliki seseorang tentang kemampuan untuk memengaruhi kinerja dan perilakunya secara individual. Sifat pribadi, persepsi diri, keahlian, kemampuan, dan upaya adalah contohnya.



Sebaliknya, penyebab eksternal adalah perasaan yang dimiliki seseorang bahwa perilakunya dipengaruhi oleh faktor atau situasi dari luar. Faktor-faktor tersebut juga dapat berupa keadaan tertentu yang memaksa seseorang untuk melakukan tindakan tertentu, seperti kondisi sosial, nilai sosial, dan pandangan masyarakat (Luthans, 1998).

2.1.3. Motivasi

Motivasi adalah hal yang mendorong, mendorong, dan mendorong perilaku manusia untuk bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai hasil yang optimal (Saripuddin, 2017). Motivasi berasal dari kata dasar "motif", yang berarti perangsang, keinginan, dan kekuatan untuk mendorong seseorang untuk bekerja. Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan baik dan menggabungkan semua upayanya untuk mencapai tujuan yang diinginkannya (Saripuddin, 2017). Ketika seseorang memiliki keinginan untuk mengejar sesuatu yang diberikan kepada organisasinya, mereka menjadi lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan perusahaan dengan cepat. Ketika keinginan ini diiringi dengan pemberian organisasi kepada karyawannya cara untuk menunjukkan rasa terima kasih mereka kepada



organisasi atas apa yang mereka korbankan untuk organisasi.

Anoraga (2009) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja. Motivasi kerja adalah upaya yang dapat mengubah perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi.

Menurut Hasibuan (2003), motivasi adalah sikap mental atau dorongan karyawan yang mendorong perilaku untuk memenuhi kebutuhan yang memuaskan.

Menurut Saripuddin (2017), motivasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan mereka. Selain itu, motivasi dapat didefinisikan sebagai dorongan untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang harus dipenuhi agar karyawan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat seseorang untuk mencapai prestasi yang lebih baik di tempat kerja atau organisasi mereka, serta mendorong mereka untuk menjadi lebih kuat dalam bekerja.



Menurut Sutrisno (2009), motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor ini berasal dari karyawan sendiri.

1) Faktor Internal

Faktor internal termasuk keinginan untuk hidup, keinginan untuk memiliki, keinginan untuk dihargai, keinginan untuk diakui, dan keinginan untuk berkuasa.

2) Faktor Eksternal

Faktor-faktor luar seperti lingkungan kerja yang baik, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel adalah beberapa contoh.

Menurut Mangkunegara (2009), faktor motivasi harus mencakup atau harus menjadi syarat mutlak bagi pegawai yang memiliki karakteristik berikut: (1) memiliki tujuan yang realistis; (2) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk mencapai tujuan tersebut; dan (3) mencari cara untuk merealisasikan rencana yang telah direncanakan.

Menurut pendapat para ahli di atas, ada dua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi untuk bekerja: faktor internal dan eksternal serta keinginan untuk berprestasi tinggi.

Untuk menentukan seberapa penting pendukung atau indikator motivasi kerja dan seberapa banyak indikator atau



pengukuran motivasi kerja yang mendukung bahwa motivasi kerja juga membantu mencapai tujuan perusahaan.

Menurut (George & Gareth, 2005) dalam bukunya menuliskan bahwa indikator-indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1) Perilaku Karyawan

Kemampuan karyawan untuk memilih perilaku bekerja yang mereka inginkan adalah sesuatu yang menunjukkan bahwa karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka.

2) Usaha Karyawan

Ini berkaitan dengan usaha keras yang ditunjukkan oleh karyawan saat bekerja. Usaha keras ini menunjukkan bahwa karyawan termotivasi untuk melakukan lebih banyak dalam pekerjaan mereka.

3) Kegigihan Karyawan

Jika seseorang tetap bersemangat untuk bekerja meskipun menghadapi tantangan, masalah, atau halangan, itu disebut kegigihan karyawan. Tingkat kegigihan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan tersebut sangat termotivasi.

Namun, Mangkunegara (2013) menyebutkan beberapa faktor motivasi sebagai “kerja keras, orientasi masa depan,



tingkat cita-cita yang tinggi, orientasi tugas atau sasaran, usaha untuk maju, ketekunan, rekan kerja yang dipilih oleh para ahli, pemanfaatan waktu”.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi adalah dimensi kebutuhan berprestasi, harapan, kerja keras, dan tingkat cita-cita yang tinggi. Faktor-faktor ini dapat digunakan untuk mengukur tingkat keinginan karyawan untuk bekerja untuk mencapai tujuan lembaga.

Menurut Robbins (2001), motivasi adalah keinginan untuk mengeluarkan banyak upaya untuk mencapai tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu. Jika tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diharapkan, maka akan muncul kebutuhan.

Namun, Scott dalam Siagian (2005) mengatakan motivasi adalah kumpulan dorongan untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Dorongan adalah kekuatan mental yang berfokus pada mencapai tujuan dan memenuhi harapan. Tujuan adalah hal yang ingin dicapai seseorang.

Menurut teori motivasi Herzberg (1959), prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang adalah motivasi. Faktor-faktor ini dapat dijelaskan sebagai berikut:



- a. Prestasi (achievement) adalah kebutuhan untuk mencapai prestasi di bidang pekerjaan yang ditangani. Seseorang yang melihat prestasi sebagai kebutuhan "needs" dapat membantu mencapai tujuan tersebut.
- b. Pengakuan (recognition) kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan dari pimpinan atas pekerjaan yang telah dilakukan.
- c. Tanggung jawab (responsibility) kebutuhan untuk mengambil tanggung jawab dalam bidang pekerjaan yang ditangani.
- d. Kemajuan (advancement) kebutuhan untuk meningkatkan karier dan jabatan
- e. Pekerjaan itu sendiri (the work itself) kebutuhan untuk secara aktif menangani pekerjaan sesuai dengan minat dan bakat.
- f. Kemungkinan untuk berkembang (possibility of growth) kebutuhan untuk merasa berkembang baik secara profesional maupun pribadi.

Menurut Maslow, seperti yang dinyatakan dalam Siagian (2005), dorongan atau motivasi seseorang berpusat pada tingkat kebutuhan manusia. Ketika kebutuhan manusia di satu peringkat terpenuhi, kebutuhan berikutnya akan muncul. Menurut Maslow (dalam Siagian, 2005), motivasi



manusia berdasarkan kebutuhan terbagi dalam lima tingkatan:

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan paling mendesak dan harus dipenuhi terlebih dahulu yang mencakup kebutuhan dasar manusia untuk bertahan hidup, seperti makanan, air, tempat tinggal, pakaian, dan tidur.

2. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan untuk merasa aman dan terlindungi dari bahaya, baik fisik maupun psikologis. Keamanan fisik, keamanan ekonomi, keamanan sosial, dan keamanan psikologis adalah salah satu dari kebutuhan ini.

3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan akan persahabatan, kasih sayang, dan penerimaan sosial untuk merasa diterima, dicintai, dan memiliki hubungan yang baik dengan orang lain.

4. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan untuk perlunya merasa dihormati dan dihargai oleh orang lain. Di antara kebutuhan ini adalah kebutuhan akan pengakuan, rasa harga diri, dan prestasi.



5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan untuk mencapai potensi diri sepenuhnya; ini termasuk menjadi kreatif, berkembang, dan melakukan hal-hal yang bermanfaat.

Menurut Maslow (dalam Siagian, 2012), kebutuhan manusia berhierarki, yang berarti bahwa kebutuhan yang lebih tinggi akan datang setelah kebutuhan yang lebih rendah. Seseorang yang kelaparan, misalnya, akan lebih cenderung mencari makanan daripada mencari teman.

Maslow (dalam Siagian, 2012), bagaimanapun, mengakui kenyataan bahwa hierarki kebutuhan manusia ini dapat berubah secara bebas. Kebutuhan yang lebih tinggi dapat muncul sebelum kebutuhan yang lebih rendah, seperti seorang seniman yang termotivasi untuk menghasilkan karya meskipun kebutuhan finansialnya belum terpenuhi.

Frederick Herzberg (1959) mengubah piramida kebutuhan Maslow menjadi dua kategori: kebutuhan tingkat tinggi (aktualisasi diri dan penghargaan), dan kebutuhan tingkat rendah (sosial, rasa aman, dan fisiologis). Memenuhi kebutuhan tingkat tinggi seseorang adalah cara terbaik untuk memotivasi seseorang, menurut Herzberg (1959).



Menurut McClelland (dalam Robbins, 2001) dalam teori motivasi prestasi kerja, karyawan memiliki cadangan energi yang dapat dilepaskan. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada tiga kekuatan dorongan: motif dan kekuatan dasar, harapan dan keberhasilan, dan nilai insentif yang ada di tujuan.

2.1.4. Komitmen Organisasi

Sangat penting bagi setiap karyawan untuk melakukan komitmen organisasi. Dengan melakukannya, kinerja mereka dapat mencapai tujuan awal organisasi. Menurut Hrebiniak & Alutto (1972), komitmen organisasi adalah gejala struktural yang muncul sebagai hasil dari transaksi investasi jangka panjang antara individu dan organisasi. Menurut Passie et al. (1970), komitmen organisasi adalah proses untuk membuat tujuan organisasi dan tujuan individu lebih dekat satu sama lain. Menurut Mathis dan Jackson (2000), komitmen organisasional adalah derajat di mana pekerja percaya dan menerima tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau meninggalkannya. Komitmen sebagai kunci keberhasilan dalam organisasi (Sianipar & Haryanti, 2014). Komitmen adalah penting bagi setiap organisasi. Jika komitmen setiap anggota menurun, kinerja akan menurun dan orang tidak akan mau membantu organisasi mencapai



tujuannya. Umiker (1999) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah:

- 1) Kepedulian yang diatur meningkatkan kinerja, secara langsung, dan secara tidak langsung, komitmen karyawan terhadap atasan dan profesi mereka;
- 2) Perampingan, penggabungan, penurunan upah, ketidakamanan kerja, dan peningkatan kompensasi produktivitas;
- 3) Persepsi dukungan organisasional, serta tingkat manajer menilai kontribusi karyawan, dan kepedulian mereka terhadap peningkatan produktivitas karyawan;
- 4) Kestabilan kerja. Dikarenakan ada kemungkinan menjadi frustrasi karena tuntutan baru dan perubahan gaya kerja yang akan mengurangi komitmen;
- 5) Kendali pegawai. Ketika mereka merasa ditanggapi, memiliki kebebasan menjadi dirinya sendiri, dan terselamatkan dari gangguan dan diskriminasi, karyawan lebih suka mengambil risiko dan membuat komitmen.

Namun, menurut Stum (1998), ada lima komponen yang memengaruhi komitmen organisasi, diantaranya adalah:

- 1) Budaya keterbukaan



Karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang terbuka akan merasa lebih dihargai dan dihormati jika mereka dapat berbicara dan berbagi ide mereka secara bebas. Ini membuat mereka lebih termotivasi untuk melakukan lebih banyak untuk organisasi.

2) Kepuasan kerja

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih cenderung untuk mempertahankan pekerjaan mereka di perusahaan tersebut.

3) Kesempatan personal untuk berkembang

Jika ada kesempatan untuk berkembang, karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja dan memberikan yang terbaik dari diri mereka.

4) Arah organisasi

Karyawan yang memahami dan mendukung tujuan organisasi akan lebih cenderung untuk tetap setia.

5) Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan

Jika karyawan merasa dihargai, mereka akan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka.

Salah satu cara untuk menilai komitmen organisasi adalah dengan melihat dimensi komitmen organisasi itu sendiri. Ini memungkinkan kita untuk mengetahui seberapa berkomitmen karyawan untuk mencapai tujuan mereka.



Menurut Allen et al. (1993), ada tiga dimensi komitmen terhadap organisasi, antara lain:

- 1) *Affective commitment*. Komitmen untuk tetap bekerja dengan perusahaan karena setuju dengan tujuan perusahaan dan ingin melakukannya.
- 2) *Continuance commitment*. Komitmen untuk tetap bekerja di perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaannya.
- 3) *Normative commitment*. Komitmen untuk tetap bekerja dengan perusahaan karena tekanan dari luar.

Sangat penting bagi setiap anggota organisasi untuk memahami pentingnya pendukung dan indikator komitmen organisasi. Menurut Sutanto dan Gunawan (2013), indikator komitmen organisasi adalah:

- 1) Kebanggaan terhadap organisasi;
- 2) Kesiediaan untuk berkorban bagi organisasi; dan
- 3) Kesetiaan terhadap organisasi.

2.1.5. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah sikap yang ditampilkan oleh setiap orang untuk menunjukkan hasil prestasi pegawai selama ini dan seberapa keras pegawai dapat bekerja keras untuk mencapai tujuan. Sudah diakui bahwa mengukur dan menilai kinerja karyawan sulit karena setiap orang memiliki kekuatan



untuk mencapai hasil yang berbeda. Kinerja didefinisikan sebagai perbandingan antara hasil kerja—atau prestasi kerja—dengan standar yang diharapkan.

Siagian (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah ide umum yang mencakup kinerja pegawai, bagian organisasi, dan bagian yang bekerja sesuai dengan standar dan standar yang ditetapkan. Kinerja, menurut Mahsun (2013), adalah gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi, yang tercakup dalam peren canaan strategi organisasi. Prestasi dan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas organisasi biasanya disebut sebagai kinerja yang ditunjukkan oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya dalam perusahaan (Jufrizen, 2016).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja mereka yang ditunjukkan dengan tingkat keberhasilan mereka dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tugas tersebut.

Salah satu komponen bentuk kerja pegawai terhadap lembaga organisasi adalah kinerja. Setiap organisasi ingin



memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan kuantitas tinggi, serta produktivitas kerja yang tinggi, yang ditunjukkan oleh berbagai faktor kinerja.

Menurut Mangkunegara (2010), ada dua komponen yang mempengaruhi kinerja:

1) Faktor Kemampuan

Kemampuan (ability) seorang karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan kenyataan (knowledge + skill). Dengan kata lain, karyawan dengan IQ di atas rata-rata (IQ 110–120), pendidikan yang memadai untuk posisinya, dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas sehari-hari mereka akan lebih mudah mencapai tujuan. Akibatnya, karyawan harus ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan mereka.

2) Faktor Motivasi

Motivasi berasal dari sikap seorang pegawai terhadap lingkungan kerja mereka. Kondisi ini membuat pegawai termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi atau kerja mereka.

Pendidikan, keterampilan, disiplin kerja, budaya dan etika kerja, manajemen, tingkat penghasilan, kesempatan berprestasi, lingkungan kerja, dan teknologi adalah semua



komponen yang mempengaruhi kinerja karyawan (Indrajaya & Andyani, 2013).

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor kemampuan dan motivasi mendukung faktor kinerja. Kinerja karyawan harus dievaluasi secara menyeluruh, dengan faktor-faktor di atas kinerja karyawan itu sendiri.

Untuk menilai kinerja pegawai dengan benar, kinerja juga dapat dilihat melalui peran penting dan dimensi kinerja. Menurut Bernardin dan Russel (2013), ada enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan, yaitu:

1) *Quality*

Adalah tingkat dimana proses atau penyesuaian dilakukan dengan cara yang ideal untuk melakukan tugas atau memenuhi tugas yang diharapkan;

2) *Quantity*

Adalah tingkat dimana jumlah yang dihasilkan ditunjukkan melalui nilai uang, jumlah unit, ataupun jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan;

3) *Timeliness*

Adalah tingkat dimana kecepatan penyelesaian aktivitas yang melebihi waktu yang ditetapkan dan efisiensi pemanfaatan waktu untuk berbagai aktivitas;



4) *Cost effectiveness*

Adalah tingkat dimana sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi perusahaan digunakan seoptimal mungkin untuk mencapai hasil terbaik atau mengurangi kerugian setiap unit;

5) *Need for supervision*

Adalah tingkat dimana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugasnya sendiri tanpa meminta bantuan atau arahan dari atasannya;

6) *Interpersonal impact*

Adalah tingkat yang menunjukkan bahwa seorang karyawan percaya diri, bersemangat, dan bekerja sama. Apakah nilai dan kinerja pegawai dapat dilihat dan diukur melalui indikator kinerja atau pengukuran kinerja dari berbagai perspektif? Apakah melihat pengukuran indikator dianggap berhasil? Enam komponen digunakan untuk mengukur kinerja: hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap, disiplin waktu, dan absensi (Sutrisno, 2009).

Koopmans, et al. (2011) Indikator kinerja lainnya dapat dikelompokkan menjadi empat dimensi, yaitu:



- 1) Kinerja tugas, yaitu kemampuan karyawan untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan utama secara efektif dan efisien.
- 2) Kinerja kontekstual, yaitu perilaku karyawan yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis.
- 3) Kinerja adaptif, yaitu kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan.
- 4) Perilaku kerja kontraproduktif, yaitu perilaku karyawan yang merugikan organisasi.

Indikator kinerja adalah sebagai berikut: (1) Kualitas kerja, yang mencakup ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan; (2) Kuantitas kerja, yang mencakup output dan kecepatan dalam melaksanakan kerja "ekstra"; (3) Keandalan kerja, yang mencakup pelaksanaan tugas sesuai dengan instruksi, inisiatif, hati-hati, dan kerajinan; dan (4) Sikap, yang mencakup sikap karyawan terhadap perusahaan dan satu sama lain (Mangkunegara, 2013).

2.1.6. Budaya Organisasi

Setiap lembaga memiliki kebiasaan yang harus diikuti oleh setiap pekerjanya. Budaya organisasi adalah cara yang sangat khas untuk menunjukkan bagaimana lembaga mematuhi peraturan yang sudah ada. Budaya organisasi



dapat menyebabkan ketidakharmonisan di lingkungannya jika tidak dijalankan dengan baik.

Menurut David (2004), budaya organisasi adalah kumpulan nilai, kebiasaan, dan perilaku yang dipelajari oleh anggota organisasi saat menghadapi tantangan internal dan eksternal. Budaya organisasi yang sukses akan diakui dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk memahami dan beradaptasi dengan organisasi.

Sedangkan menurut Busro (2018), budaya organisasi adalah kumpulan nilai, norma, dan perilaku yang diakui dan dibagikan oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi membentuk identitas organisasi dan memengaruhi cara karyawan bekerja dan berperilaku.

Lebih lanjut menurut Widodo (2010), budaya organisasi adalah sistem kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi dan diturunkan dari generasi ke generasi. Budaya organisasi dapat membentuk identitas organisasi dan memengaruhi cara karyawan bekerja dan berperilaku.

Wibowo (2007) berpendapat bahwa budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai atau kebiasaan yang diakui dan dihormati sebagai acuan bersama.



Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi seperti yang dikemukakan oleh Ardiana et al. (2013) adalah sebagai berikut:

- 1) Karakter perorangan;
- 2) Etika perusahaan;
- 3) Pembagian kekuasaan;
- 4) Struktur organisasi.

Menurut Sembiring (2012), faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi meliputi:

- 1) Keteraturan perilaku, yaitu pola perilaku yang berulang dan dapat diamati ketika orang berinteraksi.
- 2) Norma-norma kelompok, yaitu aturan-aturan yang tidak tertulis yang mengatur perilaku anggota kelompok.
- 3) Nilai-nilai yang dijunjung tinggi, yaitu keyakinan dan prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi.
- 4) Filosofi formal, yaitu pernyataan-pernyataan yang mengungkapkan nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 5) Permainan, yaitu cara-cara yang tidak resmi untuk mencapai tujuan organisasi.
- 6) Iklim organisasi, yaitu suasana emosional yang dirasakan oleh anggota organisasi.



- 7) Keterampilan yang tentram, yaitu kemampuan anggota organisasi untuk bekerja sama dan menyelesaikan konflik.
- 8) Kebiasaan berfikir, yaitu cara anggota organisasi memandang dunia dan memecahkan masalah.

Fungsi budaya organisasi adalah identitas organisasi, yang menyatukan atau menyatukan sumber inspirasi atau sumber penggerak, dan pola perilaku.

Sedangkan menurut Busro (2018), fungsi budaya organisasi adalah membantu mengatasi masalah adaptasi dan intergritas dari luar, dan berfungsi sebagai identitas anggota-anggota, perekat sosial, dan motivasi yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya.

Budaya organisasi dapat diidentifikasi dengan tujuh ciri utama, menurut Robbins (2001), yakni: (1) Inovasi dan pengambilan risiko, yaitu sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk berinovasi dan mengambil risiko; (2) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana organisasi menekankan pentingnya kualitas dan akurasi; (3) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana organisasi berfokus pada pencapaian hasil; (4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana organisasi menghargai karyawan dan hubungan manusia; (5) Orientasi tim, yaitu sejauh mana organisasi menekankan



kerja sama dan kolaborasi; (6) Keagresifan, yaitu sejauh mana organisasi berorientasi pada persaingan dan pencapaian tujuan, dan (7) Kemantapan, yaitu sejauh mana organisasi berorientasi pada stabilitas dan keteraturan.

Menurut Sedarmayanti (2017), budaya organisasi dapat diidentifikasi melalui enam indikator utama, yaitu:

- 1) Karakteristik dominan, yaitu nilai-nilai dan norma-norma yang paling menonjol dalam organisasi;
- 2) Kepemimpinan organisasi, yaitu gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin organisasi;
- 3) Manajemen pegawai, yaitu praktik pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh organisasi;
- 4) Perekat organisasi, yaitu faktor-faktor yang menyatukan anggota organisasi;
- 5) Penekanan organisasi, yaitu hal-hal yang menjadi perhatian utama organisasi;
- 6) Kriteria keberhasilan, yaitu standar yang digunakan untuk mengukur keberhasilan organisasi.

Sedangkan menurut Edison (2016), ada lima indikator utama untuk menentukan budaya organisasi, yang meliputi:

- 1) Kesadaran diri, yaitu tingkat di mana setiap anggota organisasi memahami prinsip dan aturan yang berlaku di dalamnya;



- 2) Keagresifan, yaitu tingkat fokus organisasi pada pencapaian tujuan dan persaingan;
- 3) Kepribadian, yaitu karakteristik dan sifat-sifat yang melekat pada organisasi;
- 4) Performa, yaitu pencapaian hasil yang diraih oleh organisasi; dan
- 5) Orientasi diri, yaitu seberapa berfokus organisasi pada kepentingan internal atau eksternal.

2.2. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang ada pada penelitian ini merupakan data pendukung yang sangat penting dan perlu dikaji secara mendalam. Hal ini karena penelitian terdahulu dapat memberikan gambaran awal tentang permasalahan yang akan diteliti, serta dapat menjadi dasar atau acuan bagi peneliti dalam mengembangkan penelitiannya.

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan rujukan oleh peneliti dalam penelitian ini:

Nikmah (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi pada: Lembaga Bimbingan Belajar di Bandar Lampung)” menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan



budaya organisasi memoderasi motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Bimbingan Belajar di Bandar Lampung.

Noor (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan” menyimpulkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta komitmen organisasi tidak berpengaruh atau berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Indofood Sukses Makmur, Tbk di Kalimantan.

Asi, dkk. (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Dosen Universitas Negeri Gorontalo” menyebutkan bahwa budaya organisasi yang mendorong inovasi, melaksanakan kegiatan dengan cermat dan menyelesaikan tugas dengan baik dapat meningkatkan komitmen karyawan. Motivasi kerja berperan penting dalam memengaruhi komitmen organisasional, sehingga motivasi kerja yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional. Budaya



organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja dosen pada Universitas Negeri Gorontalo.



Optimized using
trial version
www.balesio.com