

**TESIS**

**PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DIMODERASI OLEH BUDAYA ORGANISASI  
PADA PEMDA KAB. GOWA**

*The Effect of Motivation and Commitment on Employees' Performance  
Moderated by Organizational Culture at the Regional  
Government of gowa Regency*

**SURIANI MUSTAFA  
A042191015**



**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

**TESIS**

**PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DIMODERASI OLEH BUDAYA ORGANISASI  
PADA PEMDA KAB. GOWA**

*The Effect of Motivation and Commitment on Employees' Performance  
Moderated by Organizational Culture at the Regional  
Government of gowa Regency*

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**SURIANI MUSTAFA  
A042191015**



**KEPADA**

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

## TESIS

### PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMODERASI OLEH BUDAYA ORGANISASI PADA PEMDA KAB. GOWA

*The Effect of Motivation and Commitment on Employees' Performance  
Moderated by Organizational Culture at the Regional  
Government of gowa Regency*

disusun dan diajukan oleh

**SURIANI MUSTAFA**  
A042191015

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Keuangan Daerah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Pada tanggal 14 April 2022

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Muhammad Asdar, SE.,M.Si.  
NIP. 196110311989101001



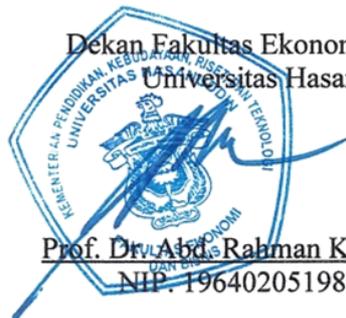
Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE.,M.Si  
NIP. 195603151992032001

Ketua Program Studi  
Magister Keuangan Daerah,



Dr. Mursalim Nohong, S.E.,M.Si  
NIP. 197106192000031001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E.,M.Si  
NIP. 196402051988101001

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Suriani Mustafa**  
NIM : **A042191015**  
Program Studi : **Magister Keuangan Daerah**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul : **Pengaruh Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi pada Pemda Kabupaten. Gowa.**

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, April 2022

Yang menyatakan,



**Suriani Mustafa**

## **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 yang tulus selama proses penyusunan tesis ini. Oleh karena itu ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada segenap pihak Pemerintah Kabupaten Gowa / PPK dari semua SKPD 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. Prof. Dwia Aries Tina Palubuhu, M.A, Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan pada Jenjang Magister pada Universitas Hasanuddin;
2. Yang terhormat Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa., M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin
3. Yang terhormat Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
4. Yang terhormat Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si, selaku ketua Program Studi Magister Keuangan Daerah

5. Yang terhormat Bapak Prof. Dr. Muh. Asdar, SE., M.Si 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.
6. Yang terhormat Ibu Prof. Dr. Nuraeni Kadir, SE.,M.Si selaku dosen pembimbing II , yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan arahan serta semangat kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini.
7. Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE, M.Si, M.Mktg, (Dosen Penguji I), Dr. Syarifuddin Rasyid, SE., M.Si, (Dosen Penguji II) dan Dr. Sanusi Fatah, SE., M.Si (Dosen Penguji III) yang telah banyak memberikan masukan pada penulisan tesis ini,
8. Bapak Bupati Gowa beserta segenap jajaran pada pemerintah kabupaten Gowa terkhusus PPK dari seluruh SKPD yang telah membantu memberikan izin dan data yang terkait dengan penelitian ini.
9. Kepada suamiku Hamam Sahroni dan anakku Muhammad Isham Syahroni tercinta, terima kasih atas segala dukungan dan pengertiannya selama mama (penulis) kuliah hingga menyelesaikan penyusunan tesis ini.
10. Kepada keluarga besar “Mustafa” yang selalu mendoakan dan memberi semangat yang tiada batasnya, makasih kakak dan adik-adikku sayang
11. Kepada semua teman-temanku di KPP Maros terkhusus tim ”biang kerok“ ( pak Abu, Pak Ciko, Pak Cahyo, Muli, Ija, Mahes dan Aldo) 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. Amin.

Makassar, April 2022

Penulis

## ABSTRAK

**SURIANI MUSTAFA. Pengaruh Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi oleh Budaya Organisasi di Pemda Kabupaten Gowa (dibimbing oleh Muh Asdar dan Nuraeni Kadir).**

Penelitian ini bertujuan mengetahui (1) pengaruh motivasi, komitmen, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa; (2) pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dimoderasi budaya organisasi; dan (3) pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai dimoderasi budaya organisasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif.

Hasil penelitian adalah (1) motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa; (2) komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa; (3) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa; (4) budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai; dan (5) budaya organisasi memoderasi pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai.

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



## ABSTRACT

**SURIANI MUSTAFA.** *The Effect of Motivation and Commitment on Employees' Performance Moderated by Organizational Culture at the Regional Government of Gowa Regency* (supervised by Muh Asdar and Nuraeni Kadir)

The aims of this study are to determine the effect of motivation, commitment, and organizational culture on employees' performance in the Government of Gowa Regency, find out the effect of motivation on employees' performance moderated by organizational culture, and determine the effect of commitment on employees' performance moderated by organizational culture in the Government of Gowa Regency.

This research is a quantitative study.

The results of the study indicate that (1) motivation has no significant effect on employees' performance in the Government of Gowa Regency, (2) commitment has a significant effect on employees' performance in the Government of Gowa Regency, (3) organizational culture has a significant effect on employees' performance in the Government of Gowa Regency, (4) organizational culture moderates the effect of motivation on employees' performance, and (5) organizational culture moderates the effect of commitment on employees' performance.

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



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....	iv
PRAKATA .....	v
ABSTRAK .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Kegunaan Penelitian .....	7
1.5. Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	10
2.1.1 <i>Theory of Planned Behaviour</i> .....	10
2.1.2 Teori Atribusi.....	13
2.1.3 Motivasi .....	14
2.1.4 Komitmen Organisasi .....	19
2.1.5 Kinerja Pegawai .....	23
2.1.6 Budaya Organisasi .....	28
2.2 Tinjauan Empiris .....	32

<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>35</b>
3.1. Kerangka Konseptual .....	35
3.2. Pengembangan Hipotesis.....	36
3.2.1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa .....	36
3.2.2. Pengaruh Komitmen terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa .....	37
3.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa.....	39
3.2.4. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi Budaya Organisasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa.....	40
3.2.5. Pengaruh Komitmen terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi Budaya Organisasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa.....	41
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>43</b>
4.1. Lokasi Penelitian .....	43
4.2. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan sampel .....	43
4.3. Definisi Operasional Variabel Dan Indikator Penelitian .....	43
4.4. Rancangan Penelitian .....	45
4.5. Sumber Data .....	45
4.5.1. Sumber Data Primer.....	45
4.5.2. Sumber Data Sekunder .....	46
4.6. Teknik Pengumpulan Data .....	46
4.7. Teknik Analisis Data .....	47
4.7.1. Uji instrument penelitian .....	47
4.7.2. Uji Asumsi Klasik.....	47
4.7.3. Pengujian Hipotesis .....	48
<b>BAB V HASIL .....</b>	<b>50</b>
5.1. Deskripsi Data .....	50

5.1.1. Karakteristik Responden.....	50
5.1.2. Analisis Deskriptif Variabel .....	51
5.2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	53
5.2.1. Pengujian Validitas .....	54
5.2.2. Pengujian Reliabilitas .....	56
5.3. Uji Asumsi Klasik .....	56
5.3.1. Uji Normalitas.....	56
5.3.2. Uji Multikolinearitas.....	58
5.3.3. Uji Heteroskedastisitas .....	58
5.4. Uji Hipotesis .....	60
<b>BAB VI PEMBAHASAN.....</b>	<b>66</b>
6.1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa .....	66
6.2. Pengaruh Komitmen terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa .....	67
6.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa.....	69
6.4. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi Budaya Organisasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa .....	70
6.5. Pengaruh Komitmen terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi Budaya Organisasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa .....	71
<b>BAB VII PENUTUP.....</b>	<b>73</b>
7.1. Kesimpulan.....	73
7.2. Implikasi .....	74
7.3. Keterbatasan .....	74
7.4. Saran .....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>76</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 4.1 Definisi Operasional Dan Indikator Penelitian .....	44
Tabel 5.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	50
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Penelitian .....	50
Tabel 5.3 Statistik Deskriptif .....	52
Tabel 5.4 Hasil Pengujian Validitas .....	55
Tabel 5.5 Hasil Pengujian Reliabilitas .....	56
Tabel 5.6 Hasil Uji Normalitas .....	57
Tabel 5.7 Hasil Uji <i>Multikolinearitas</i> .....	58
Tabel 5.9 Hasil Uji Regresi .....	60
Tabel 5.10 Hasil Uji Regresi dengan Variabel Moderasi Z .....	61

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual .....	35
Gambar 5.1 <i>Scatterplots</i> .....	59

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuisisioner .....76
2. Hasil Pengujian .....82

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja pegawai pemerintah daerah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Mahsun (2013 : 25). Dengan kata lain kinerja ini adalah sejauhmana tingkat pencapaian dari kegiatan/program yang telah dilakukan akan memberikan hasil ataupun mencapai tujuan. Seorang pimpinan dituntut untuk dapat mengukur kinerja organisasi yang dipimpinya. Suatu pengukuran kinerja manajerial diperlukan untuk menilai prestasi dari organisasi yang dipimpinya. Pengukuran manajerial pada instansi pemerintah daerah ini harus mendapatkan perhatian karena berkaitan dengan tanggung jawab alokasi anggaran daerah.

Kinerja pegawai pemerintah daerah adalah prestasi kerja atau performance para aparatur pegawai pemerintah daerah dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya khususnya dalam pengelolaan keuangan daerah sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku dan tujuan dari program /kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Ratih, 2012). Menurut Santoso (2009) dalam Arifin (2012) ada beberapa faktor yang diduga menyebabkan kinerja pemerintah daerah menjadi rendah diantaranya karena sistem pengelolaan keuangan daerah yang masih lemah dimulai dalam proses perencanaan dan

penganggaran APBD, pelaksanaan/penatausahaan APBD, pertanggungjawaban yang berupa pelaporan hasil pelaksanaan APBD dan pengawasan.

Proses perencanaan pembangunan daerah perlu diimbangi oleh ketersediaan beberapa hal seperti: kapasitas aparatur pemerintah, penyediaan sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber dana. Berkaitan dengan hal tersebut, manusia memegang peranan yang menentukan dalam keberhasilan pelaksanaan operasional suatu organisasi, hal ini dikarenakan manusia merupakan suatu individu yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu serta sebagai unsur pelaksana dari kebijakan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam pelaksanaannya penilaian kinerja sumber daya manusia sangat diperlukan.

Kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi serta dari pihak karyawan itu sendiri. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan atau organisasi. 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).

Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan (Baihaqi, 2014). Komitmen yang kuat akan mendorong para manajer berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi. Jika komitmen karyawan telah diperoleh, maka akan didapatkan karyawan yang

setia, dan mampu bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan (Kurniawan, 2013). Komitmen Organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang.

Faktor motivasi kerja juga turut mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan sikap mental atau kondisi seseorang dimana orang tersebut merasa tergerak untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat berpengaruh terhadap kemampuan dan kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dalam diri pegawai diharapkan akan lebih mencintai pekerjaannya, sanggup bekerja dengan baik dan memiliki loyalitas yang tinggi. Adanya suatu pemenuhan kebutuhan yang timbul dari seorang pegawai dalam bekerja, dapat digunakan sebagai kekuatan atau tenaga (energi) yang menghasilkan dorongan bagi pegawai untuk melakukan kegiatan agar memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Oleh karena itu, pegawai memerlukan motivasi kerja yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, berkinerja tinggi dan produktif.

Motivasi merupakan pemberian motif atau penimbulan motif sehingga pengertian motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2010) yang menyatakan bahwa motivasi kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Indomaret di Semarang. Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi kerja yang tinggi. Sebaliknya, motivasi kerja yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Oleh karena itu, motivasi kerja perlu dikaji agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa. Selain faktor komitmen dan motivasi, yang tidak kalah pentingnya adalah budaya organisasi.

Tiap-tiap organisasi memiliki perbedaan budaya yang mereka terapkan di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi mengacu pada pandangan hidup dalam suatu organisasi. Budaya organisasi akan mencerminkan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap memengaruhi perilaku, sehingga budaya yang ada pada perusahaan dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi (Steer, 1995).

Alasan dipilihnya budaya organisasi karena berkaitan erat dengan nilai, aturan dan norma yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dapat mengarahkan anggotanya dalam bekerja demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif, sehingga membuat anggotanya berpartisipasi penuh dalam mencapai target yang ditetapkan.

Penelitian yang menggunakan variabel motivasi, komitmen, kinerja pegawai dan budaya organisasi telah banyak dilakukan sebelumnya. Maulina (2018), melakukan penelitian tentang Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Dengan Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi. Hasil

penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja aparatur pemerintah daerah di pemerintah kota Yogyakarta. Penelitian Kuswinton (2019) juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Niko dkk (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap hubungan penerapan Sistem Akuntansi Pemerintah dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Propinsi Riau. Hasil Penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ghaliyah dkk (2017) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Kusumo (2017) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Stekom Semarang. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi memoderasi positif pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi memoderasi positif pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian rujukan adalah variabel budaya sebagai variabel moderasi dan variabel komitmen organisasi yang sebelumnya merupakan variabel moderasi dijadikan variabel dependen. Alasan budaya sebagai variabel moderasi dan komitmen sebagai variabel dependen adalah karena yang berkaitan langsung dengan perilaku pegawai adalah motivasi dan komitmen, sedangkan budaya organisasi merupakan faktor pendukung. Perbedaan lainnya adalah objek penelitian, dimana penelitian akan dilakukan pada Pemerintah Daerah kabupaten Gowa.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah.

1. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa?
2. Apakah Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah daerah kabupaten Gowa?
4. Apakah Budaya Organisasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa?
5. Apakah Budaya Organisasi memoderasi pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis.

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa?
2. Pengaruh Komitmen terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa?
3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa?
4. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi Budaya Organisasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa
5. Pengaruh Komitmen terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi Budaya Organisasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan berguna untuk para akademisi dan praktisi dalam pengembangan ilmu pengetahuan sebagai berikut:

#### **1. Kegunaan teoritis**

- a. Menambah informasi, wawasan, dan pengetahuan terkait dengan akuntansi keprilakuan dan akuntansi manajemen.
- b. Sebagai referensi dalam penelitian selanjutnya yang terkait dengan senjangan anggaran.

## **2. Kegunaan praktis**

- a. Sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi institusi terkait dalam penyusunan anggaran untuk menurunkan tingkat terjadinya senjangan anggaran.
- b. Memberikan bukti empiris mengenai senjangan anggaran yang dijelaskan dengan variabel asimetri informasi, partisipasi anggaran, kapasitas individu dan budaya organisasi.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Bab pertama pendahuluan, menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan. Bab ini berisi tinjauan secara umum perencanaan penelitian yang akan dilakukan.

Bab kedua tinjauan pustaka, menguraikan teori dan konsep serta penelitian terdahulu. Bab ini membahas mengenai teori yang menjadi dasar terbentuknya suatu hipotesis dan sebagai acuan dalam melakukan penelitian.

Bab ketiga kerangka konseptual dan hipotesis, menguraikan kerangka konseptual dan proses perumusan suatu hipotesis. Bab ini menjelaskan mekanisme pembentukan hipotesis yang dibangun berdasarkan landasan kerangka konseptual.

Bab keempat metode penelitian. Bab ini menguraikan rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional serta teknik analisis data. Bab ini

menjelaskan teknik pengolahan data sampai pada penggunaan alat analisis yang digunakan peneliti.

Bab kelima adalah bab hasil penelitian. Bab ini menguraikan deskripsi data dan deskripsi hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan metode dan prosedur yang diuraikan dalam bab metodologi penelitian yang terdiri atas paparan data yang disajikan dengan topik sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian dan hasil analisis data.

Bab keenam adalah bab pembahasan. Bab ini menguraikan jawaban atas pertanyaan penelitian atau rumusan masalah, menafsirkan temuan-temuan, mengintegrasikan hasil dan temuan pada ilmu dan teori yang telah mapan, serta memodifikasi teori yang telah ada.

Bab ketujuh adalah bab penutup. Bab ini menguraikan tentang kesimpulan atau temuan pokok, keterbatasan penelitian, serta saran atau rekomendasi yang diajukan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 *Theory of Planned Behaviour***

*Theory of planned behavior* (TPB) merupakan teori yang dikembangkan oleh Ajzen yang merupakan penyempurnaan dari *reason action theory*. *Reason action theory* (RAT) pertama kali dicetuskan oleh Ajzen pada tahun 1980. Teori ini disusun menggunakan asumsi dasar bahwa manusia berperilaku dengan cara yang sadar dan mempertimbangkan segala informasi yang tersedia.

*Reason Action theory* (RAT) yang menyatakan bahwa seseorang dapat melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku tergantung dari niat yang dimiliki orang tersebut (Ajzen dan Fishbein, 1980). Lebih lanjut, *Reason action theory* (RAT) menyatakan ada dua faktor penentu intensi yaitu sikap pribadi dan norma subjektif. Namun, Ajzen berpendapat bahwa teori *reason action* belum dapat menjelaskan perilaku yang tidak sepenuhnya berada di bawah kontrol seseorang. Karena itu dalam teori *planned behavior* Ajzen menambahkan satu faktor yang menentukan intensi yaitu *perceived behavior control*. Ajzen (1991) dalam pandangannya mengenai konsep teori perilaku terencana (*Theory of Planned Behavior*) mengasumsikan bahwa manusia biasanya akan berperilaku pantas (*behave in a sensible manner*) sesuai dengan apa yang diinginkan lingkungannya.

Fokus utama dari teori *planned behavior* yaitu intensi individu untuk melakukan perilaku tertentu. Intensi dianggap dapat melihat faktor-faktor motivasi yang memengaruhi perilaku. Intensi merupakan indikasi seberapa keras

orang mau berusaha untuk mencoba dan seberapa besar usaha yang akan dikeluarkan individu untuk melakukan suatu perilaku. Intensi akan tetap menjadi kecenderungan berperilaku sampai pada saat yang tepat ada usaha yang dilakukan untuk mengubah intensi tersebut menjadi sebuah perilaku. Berdasarkan teori *planned behavior*, intensi adalah fungsi dari tiga penentu utama seseorang berperilaku, yaitu (1) berkaitan dengan faktor personal dari individu; (2) berkaitan dengan bagaimana pengaruh sosial; dan (3) berkaitan dengan kontrol yang dimiliki individu.

Personal dari individu yang biasa disebut dengan sikap. Sikap merupakan suatu disposisi untuk merespon secara positif atau negatif suatu perilaku (Ajzen, 1991). Sikap terhadap perilaku yang ditentukan oleh keyakinan tentang konsekuensi dari sebuah perilaku yang dikenal dengan *behavioral beliefs*. Setiap *behavioral beliefs* menghubungkan perilaku dengan hasil yang bisa didapat dari perilaku tersebut. Sikap terhadap perilaku (*attitude toward behavior*) ditentukan oleh evaluasi individu secara positif atau negatif terhadap benda, orang, institusi, kejadian, perilaku atau niat tertentu (Ajzen, 1991).

Pengaruh sosial yang dikenal dengan norma subjektif. Norma subjektif merupakan fungsi yang didasarkan oleh *belief* yang disebut *normative belief*, yaitu keyakinan mengenai kesetujuan dan atau ketidaksetujuan yang berasal dari *referent* atau orang dan kelompok yang berpengaruh bagi individu (*significant others*) seperti orang tua, pasangan, teman dekat, rekan kerja atau lainnya terhadap suatu perilaku. Norma subjektif didefinisikan sebagai persepsi individu tentang tekanan sosial untuk melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku

(Ajzen, 1991). Norma subjektif ditentukan oleh kombinasi antara *normative belief* dan *motivasi to comply*. Biasanya semakin individu mempersepsikan bahwa referensi sosial yang mereka miliki mendukung mereka untuk melakukan suatu perilaku maka individu tersebut akan cenderung merasakan tekanan sosial untuk memunculkan perilaku tersebut. Sebaliknya semakin individu mempersepsikan bahwa referensi sosial yang mereka miliki tidak menyetujui suatu perilaku maka individu cenderung merasakan tekanan sosial untuk tidak melakukan perilaku tersebut.

Kontrol yang dimiliki individu yang biasa disebut *perceived behavioral control*. *Perceived behavior control* menjelaskan persepsi individu terhadap kontrol yang dimilikinya sehubungan dengan perilaku tertentu. *Perceived behavior control* merupakan fungsi yang didasarkan oleh keyakinan yang disebut sebagai *control beliefs*, yaitu keyakinan individu mengenai ada atau tidaknya faktor yang mendukung atau menghalangi individu untuk memunculkan sebuah perilaku (Ajzen, 1991). Keyakinan ini didasarkan pada pengalaman terdahulu individu tentang suatu perilaku, informasi yang dimiliki individu tentang suatu perilaku yang diperoleh dengan melakukan observasi pada pengetahuan yang dimiliki diri maupun orang lain yang dikenal individu, dan juga oleh berbagai faktor lain yang dapat meningkatkan ataupun menurunkan perasaan individu mengenai tingkat kesulitan dalam melakukan perilaku. Semakin individu merasakan banyak faktor pendukung dan sedikit faktor penghambat untuk melakukan suatu perilaku maka lebih besar kontrol yang mereka rasakan atas perilaku tersebut. Sebaliknya semakin sedikit individu merasakan faktor

pendukung dan banyak faktor pengambat untuk dapat melakukan suatu perilaku, maka individu akan cenderung mempersepsikan diri sulit melakukan perilaku tersebut.

Adanya niat pada diri aparat pemerintah dapat membentuk *behavioral beliefs* yang menghasilkan sikap terhadap perilaku (*attitude toward behavior*) aparat untuk terlibat dalam penyusunan anggaran maka akan menimbulkan rasa tanggung jawab pegawai untuk dapat merealisasikan anggaran yang sudah disepakati bersama tersebut (Milani, 1975).

*Theory of planned behavior* mampu menjelaskan budaya organisasi. *Normative beliefs* menjelaskan keyakinan mengenai kesetujuan dan atau ketidaksetujuan yang berasal dari *referent* atau orang dan kelompok yang berpengaruh bagi individu (Ajzen, 1991). Keyakinan kelompok untuk melakukan suatu perilaku yang membentuk kebiasaan dalam organisasi dan digunakan sebagai panduan para anggota organisasi dalam berperilaku.

### **2.1.2 Teori Atribusi**

Teori atribusi mempelajari proses bagaimana seorang individu menginterpretasikan suatu peristiwa serta mempelajari perilaku seseorang dalam menginterpretasikan alasan atau sebab perilakunya (Luthans, 1998). Teori ini dikembangkan oleh Fritz Heider di Tahun 1958, yang diarahkan untuk memberikan penjelasan bagaimana cara menilai orang secara berbeda, tergantung makna yang diatribusikan atau hubungkan ke suatu perilaku tertentu. Teori ini menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri, yang ditentukan oleh penyebab internal dan penyebab eksternal.

Teori atribusi mengargumentasikan bahwa perilaku seseorang itu ditentukan oleh penyebab internal (*dispositional attributions*) dan penyebab eksternal (*situational attributions*). Penyebab internal (*dispositional attributions*) cenderung mengacu pada aspek perilaku individu, yaitu perasaan yang dimiliki seorang individu mengenai kemampuannya untuk memengaruhi kinerja dan perilakunya secara personal. Misalnya sifat pribadi, persepsi diri, keahlian, kemampuan dan usaha. Sedangkan penyebab eksternal (*situasional attributions*) yaitu perasaan yang dimiliki seseorang bahwa perilakunya dipengaruhi faktor dari luar atau situasi maupun suatu keadaan tertentu yang memaksa seseorang melakukan perbuatan tertentu yaitu berasal dari lingkungan sekitar misalnya kondisi sosial, nilai sosial, dan pandangan masyarakat (Luthans, 1998).

### **2.1.3 Motivasi**

Hasibuan (2017) berpendapat motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang maksimal. Lebih lanjut Hasibuan (2017) bahwa motivasi berasal dari kata dasar motif, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan, dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi disebut dengan keinginan seseorang untuk mengejar sesuatu yang diberikan kepada organisasi, untuk lebih semangat dalam bekerja dan perusahaan bisa mencapai tujuannya dengan cepat. Motivasi diiringi dengan pemberian oleh

organisasi kepada karyawan untuk mengucapkan rasa terimakasih organisasi terhadap karyawan dengan apa yang di korban untuk lembaga tersebut.

Sedangkan menurut Anoraga (2001) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi adalah dorongan karyawan atau sikap mental karyawan yang mengarah atau mendorong perilaku kearah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan (Hasibuan, 2003). Motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (Hasibuan, 2017).

Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja untuk semangat atau dorongan seseorang untuk menambah prestasi dilingkungan kerja atau organisasi, serta memacu seseorang untuk bertambah memacu dirinya lebih samangat dalam bekerja.

Motivasi sebagai proses psikogis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan (Sutrisno, 2009).

#### *1) Faktor Intern*

Faktor Intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki,

keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa.

## 2) *Faktor Ekstern*

Faktor-faktor ekstern itu adalah kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab dan peraturan yang fleksibel.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) menambahkan pada faktor motivasi hendaknya harus memuat atau syarat mutlak perlu bagi pegawai yang mana karakteristik guna memiliki motivasi berprestasi mengambil risiko; (1) memiliki tujuan yang realistis; (2) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan tersebut; (3) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diorganisir. Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah faktor intern dan ekstern dan motivasi untuk berprestasi tinggi.

Untuk mengetahui seberapa penting pendukung atau indikator dan seberapa banyak indikator atau pengukuran motivasi kerja yang mendukung bahwa motivasi kerja juga menunjang untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Menurut (George & Gareth, 2005) indikator motivasi adalah:

### 1) Perilaku Karyawan

Kemampuan karyawan memilih perilaku bekerja yang akan mereka pilih. Perilaku karyawan yang baik dalam bekerja menunjukkan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.

### 2) Usaha Karyawan

Hal ini berkaitan dengan usaha keras yang dilakukan karyawan dalam bekerja. Usaha keras yang dilakukan karyawan menandakan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.

### 3) Kegigihan Karyawan

Kegigihan karyawan mengacu pada perilaku seseorang yang tetap ingin bekerja walaupun adanya rintangan, masalah, dan halangan. Kegigihan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi yang tinggi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013) indikator motivasi antara lain “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”.

Dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi adalah dimensi kebutuhan berprestasi, harapan, kerja keras dan tingkat cita-cita yang tinggi indikator diatas bisa mengukur motivasi pegawai untuk bekerja dilembaga untuk mewujudkan mencapai tujuan yang menjadi tujuan lembaga.

Robbins (2001) menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Kebutuhan terjadi apabila tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diharapkan. Sedangkan Scott dalam Siagian, 2005 memberi definisi tentang motivasi, yaitu rangkaian pemberian dorongan kepada seseorang untuk melaksanakan tindakan guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Dorongan merupakan kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan dan pencapaian tujuan. Tujuan adalah sasaran atau hal yang ingin dicapai oleh seseorang individu.

Dalam teori motivasi Herzberg, faktor-faktor motivator meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang. Faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Prestasi (*achievement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh prestasi di bidang pekerjaan yang ditangani. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai kebutuhan “*need*” dapat mendorongnya mencapai sasaran.
- b. Pengakuan (*recognition*) adalah kebutuhan untuk memperoleh pengakuan dari pimpinan atas hasil karya/hasil kerja yang telah dicapai.
- c. Tanggung jawab (*responsibility*) adalah kebutuhan untuk memperoleh tanggung jawab di bidang pekerjaan yang ditangani.
- d. Kemajuan (*advancement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier (jabatan).
- e. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) adalah kebutuhan untuk dapat menangani pekerjaan secara aktif sesuai minat dan bakat.
- f. Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karir.

Maslow dalam Siagian (2005), berpendapat bahwa dorongan atau motivasi pada diri seseorang berorientasi pada tingkat kebutuhan manusia. Setiap satu peringkat kebutuhan manusia terpenuhi, maka akan timbul kebutuhan pada

peringkat berikutnya. Menurut Maslow, motivasi manusia yang didasarkan pada kebutuhan terbagi dalam 5 tingkatan sebagai berikut:

1. Kebutuhan Aktualisasi Diri
2. Kebutuhan Penghargaan
3. Kebutuhan Sosial
4. Kebutuhan Keamanan
5. Kebutuhan Fisiologis

Pada tingkat terbawah hirarki Maslow *dalam* Siagian (2012) adalah kebutuhan fisiologis yaitu merupakan kebutuhan dasar bagi manusia (*basic needs*) dan oleh karena itu kebutuhan ini masih bersifat kebutuhan fisik/

Frederick Herzberg memilah hirarki kebutuhan maslow menjadi kebutuhan tingkat rendah (fisiologis, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (penghargaan dan aktualisasi diri). Herzberg mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Selanjutnya dalam teori motivasi prestasi kerja menurut David McClelland (2001) berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan, yaitu (a) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (b) harapan dan keberhasilannya, dan (c) nilai insentif yang terletak pada tujuan.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi sangat penting dilakukan dalam masing-masing diri pegawai, dimana melalui komitmen organisasi itu diharapkan kinerja mereka dapat menghasilkan apa yang menjadi tujuan awal setiap organisasi. Menurut

Hrebiniak & Alutto, (1972) komitmen organisasi yaitu sebagai suatu gejala struktural yang terjadi sebagai akibat dari suatu transaksi antara individu dan organisasi dalam investasi selama beberapa waktu.

Komitmen organisasi menurut Passie et al (1970) merupakan proses agar tujuan organisasi dan tujuan individu lebih terintegrasi dan kongruen. Sedangkan menurut (Mathis & Jackson, 2000) memberikan definisi komitmen organisasional adalah derajat dimana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen sebagai suatu kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi (Sianipar & Haryanti, (2014).

Komitmen organisasi sangat penting untuk setiap lembaga, jika komitmen organisasi setiap anggota nya menurun berakibat menurunnya kinerja dan kemauan komitmen dalam diri untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Menurut Umiker (1999) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah;

- (1) Kepedulian yang diatur secara langsung mempengaruhi komitmen untuk menghasilkan kinerja lebih unggul, dan secara tidak langsung mempengaruhi komitmen karyawan terhadap atasan dan profesinya;
- (2) Perampangan, penggabungan, penurunan upah, ketidakamanan kerja, dan imbalan atas produktivitas yang meningkat;
- (3) Persepsi dari dukungan organisasional dan tingkat dimana manajer menilai kontribusi pegawai dan kepedulian tentang produktivitas yang meningkat dari pegawai;

- (4) Kestabilan kerja. Peluang frustrasi disebabkan tuntutan-tuntutan yang baru dan perubahan pola kerja akan mengurangi komitmen;
- (5) Kekuasaan pegawai. Pegawai lebih suka mengambil risiko dan membuat komitmen ketika mereka merasa ditanggapi, memiliki kebebasan menjadi dirinya sendiri, dan terselamatkan dari diskriminasi dan gangguan.

Sedangkan menurut Stum (1998) ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional, yaitu:

1. Budaya keterbukaan;
2. Kepuasan kerja;
3. Kesempatan personal untuk berkembang;
4. Arah organisasi;
5. Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya adalah kepedulian yang secara langsung diatur, kestabilan kerja, budaya keterbukaan dan kesempatan personal untuk berkembang.

Komitmen organisasi juga dapat dinilai dari dimensi komitmen organisasi itu sendiri, dimana kita bisa melihat seberapa komitmennya di dalam diri pegawai untuk mencapai tujuan mereka. Menurut (Allen et al., 1993) mengajukan tiga dimensi komitmen organisasional yaitu:

- (1) *Affective commitment* Keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalankannya.
- (2) *Continuance commitment* Keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya.

(3) *Normative commitment* Keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena adanya tekanan dari pihak lain.

Ada tiga bentuk komitmen organisasional yaitu: (1) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melaksanakan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi; (2) Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena pegawai percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat; (3) Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Disimpulkan bahwa bentuk komitmen itu adalah affective commitment, komitmen terpadu dan komitmen kontrol yang mengarah kepada norma-norma yang dianut organisasi bisa membentuk komitmen secara pribadi pegawai.

Untuk mengetahui seberapa penting pendukung atau indikator dan seberapa banyak indikator komitmen organisasi yang mendukung bahwa komitmen organisasi itu sangat penting pada disetiap anggota organisasi. Indikator komitmen organisasional menurut Sutanto & Gunawan (2013) adalah (1) kebanggaan terhadap organisasi; (2) kesediaan untuk berkorban bagi organisasi, dan

(3) kesetiaan terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Stum (1998), ada lima faktor yang berpengaruh dan pengukuran terhadap komitmen organisasional, yaitu :

- (1) Budaya keterbukaan;
- (2) Kepuasan kerja;
- (3) Kesempatan personal untuk berkembang;
- (4) Arah organisasi;
- (5) Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

#### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan sikap yang nyata yang ditampilkan oleh setiap orang untuk menonjolkan hasil prestasi pegawai selama ini dan seberapa keras pegawai dapat berkinerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan tertentu. Kesulitan penilaian kinerja pegawai sudah banyak diakui, di karenakan masing-masing individu memiliki power kinerja yang berbeda, karena tidak mudah mengukur dan menilai kinerja pegawai. Kinerja adalah perbandingan antara prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang diharapkan.

Sedangkan menurut Siagian (2005) kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional pegawai, bagian organisasi dan bagian yang berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Kinerja menurut (Mahsun, 2006) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam peren canaan strategi organisasi.

Kinerja yang ditunjukkan oleh individu sering digunakan untuk menyebut prestasi dan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Kinerja adalah merupakan hasil kerja dari pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada pegawai tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan (Jufrizen, 2016). Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang mereka tunjukan dengan tingkat keberhasilan mereka dalam menirma pekerjaan dan hasil kerja yang mereka capai.

Kinerja merupakan salah satu faktor bentuk kerja pegawai terhadap lembaga organisasi untuk mencapai tujuan. Setiap lembaga ingin memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan kuantitas dan mempunyai produktivitas kerja yang bagus, banyak faktor kinerja yang bisa dilihat dari masing-masing karyawan.

Menurut Mangkunegara (2010) bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

#### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mengerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pendidikan, keterampilan, disiplin kerja, budaya, dan etika kerja, manajemen, tingkat penghasilan, kesempatan berprestasi beban pekerjaan, lingkungan kerja dan teknologi (Indrajaya & Adnyani, 2013).

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja di dukung oleh faktor kemampuan dan motivasi. Seperti apapun kinerja karyawan itu harus banyak dilihat dan memperhatikan faktor diatas dari karyawan itu sendiri.

Kinerja juga dapat dilihat dari segi peran penting dan dimensi kinerja untuk bisa menilai kinerja pegawai dengan baik. Menurut Bernardin & Russel (2011) terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja karyawan

- 1) *Quality*, yaitu tingkatan di mana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harap;
- 2) *Quantity*, yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, atau jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan;
- 3) *Timeliness*, yaitu tingkatan di mana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari mana ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas yang lain;

- 4) *Cost effectiveness*, yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian tiap unit;
- 5) *Need for supervision*, yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya;
- 6) *Interpersonal impact*, yaitu tingkatan yang menunjukkan seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Sedangkan dimensi yang digunakan dalam penilai kinerja menurut Prawirosentono (1999) sebagai berikut:

- (1) Pengetahuan atas pekerjaan, kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab pekerjaan yang menjadi tugas karyawan;
- (2) Perencanaan dan organisasi, kemampuan membuat rencana pekerjaan meliputi jadwal dan urutan pekerjaan, sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas;
- (3) Mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan pekerjaan;
- (4) Produktivitas, jumlah pekerjaan yang dihasilkan dibandingkan dengan waktu yang digunakan;
- (5) Pengetahuan teknis, dasar teknis dan kepraktisan sehingga pekerjaannya mendekati standar kerja;
- (6) Judgement, kebijakan naluriah dan kemampuan menyimpulkan tugas sehingga tujuan organisasi tercapai;

- (7) Komunikasi, kemampuan berhubungan secara lisan dengan orang lain;
- (8) Kerjasama, kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim;
- (9) Kehadiran dalam rapat, kemampuan dan partisipasi dalam rapat berupa ide atau pendapat;
- (10) Manajemen proyek, kemampuan mengelola proyek baik membina tim membuat jadwal kerja, anggaran dan menciptakan hubungan baik;
- (11) Kepemimpinan, kemampuan mengarahkan dan membimbing bawahan, sehingga tercipta efisiensi dan efektivitas.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa banyak pengukuran-pengukuran yang dapat menilai untuk menilai kinerja salah satunya adalah dimensi penilaian kinerja yang dapat diukur dengan hasil kerja, sifat kepribadian, komunikasi, kerjasama dan produktivitas masing-masing.

Kinerja pegawai dapat di lihat, di nilai dan di ukur oleh indikator-indikator atau pengukuran kinerja dari berbagai pendapat, apakah dengan melihat pengukuran indikator di katakan bisa berhasil melihat kinerja pegawai. Pengukuran kinerja di arahkan pada enam aspek yaitu hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap, disiplin waktu dan absensi (Sutrisno, 2009).

Indikator kinerja lainnya adalah sebagai berikut ini:

- (1) Dimensi pertama, kinerja tugas, mengacu pada kemahiran melakukan tugas-tugas pekerjaan utama;

- (2) Dimensi kedua, kinerja kontekstual, mengacu pada perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana inti teknis harus berfungsi;
- (3) Dimensi ketiga, kinerja adaptif, merujuk pada kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam sistem kerja atau peran kerja;
- (4) Dimensi keempat, perilaku kerja kontraproduktif, mengacu pada perilaku yang membahayakan kesejahteraan organisasi (Koopmans et al., 2011).

Indikator kinerja adalah sebagai berikut: (1) Kualitas kerja yaitu terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan; (2) Kuantitas kerja yaitu terdiri dari output dan kecepatan dalam melaksanakan kerja “extra”; (3) Keandalan kerja yaitu terdiri dari pelaksanaan dalam mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, dan kerajinan dalam melaksanakan kerja; (4) Sikap yaitu sikap karyawan terhadap perusahaan, maupun sikap karyawan terhadap yang lain (Mangkunegara, 2013).

#### **2.1.6 Budaya Organisasi**

Setiap lembaga mempunyai tradisi yang harus dipatuhi setiap insan anggotanya, budaya organisasi sangat melekat untuk menggambarkan bagaimana lembaga itu mematuhi peraturan-peraturan yang sudah ada. Jika budaya organisasi tidak dijalankan dengan baik, maka lingkungan organisasi tersebut tidak harmonis.

Menurut David (2004): “Budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari,

berpikir dan merasa.” Sedangkan budaya organisasi menurut Busro (2018) adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai suatu sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian memengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

Budaya organisasi menurut Widodo (2010) merupakan kumpulan kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Lebih lanjut Wibowo (2007) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai atau kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati.

Menurut (Ardiana et al., 2013) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu;

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

Sedangkan menurut Sembiring (2012), faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah mengamati keteraturan perilaku ketika orang berinteraksi, kelompok norma-norma, nilai-nilai yang dikeluarkan, filosofi formal, permainan, iklim, keterampilan yang tentram, kebiasaan berfikir. Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi ialah inovasi dan mengambil resiko, perhatian terhadap detail, orientasi orang, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan dan kemandirian (Noor, 2012).

Fungsi budaya organisasi adalah identitas yang merupakan ciri atau karakter organisasi, pengikat atau pemersatu sumber atau inspirasi, sumber penggerak atau pola perilaku. Sedangkan menurut (Busro, 2018) mengemukakan fungsi budaya organisasi adalah membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan intergritas dan sebagai identitas anggota-anggota organisasi, motivasi dan perekat sosial yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya.

Menurut (Robbins, 2001) tujuh karaktersitik budaya organisasi yang dapat dijadikan indikator, yaitu :

- (1) Inovasi dan pengambilan resiko, budaya organisasi yang baik akan memberikan kebebasan karyawan untuk berinovasi dan berani mengambil resiko;
- (2) Perhatian terhadap detail, budaya organisasi yang baik akan memberikan pelayanan semaksimal mungkin dengan memperhatikan secara detail bukannya dengan global;
- (3) Orientasi hasil, budaya organisasi yang baik akan selalu berorientasi pada hasil bukan pada proses semata;
- (4) Orientasi orang, budaya organisasi yang baik akan selalu berorientasi pada orang baik anggota organisasi maupun para pelanggan;
- (5) Orientasi tim, budaya organisasi yang baik akan selalu menekankan kekompakan tim dalam bekerja bukan kerja individual;
- (6) Keagresifan, budaya organisasi yang baik akan memberikan penghargaan yang lebih tinggi bagi anggota organisasi yang mempunyai dorongan

motivasi baik dalam bentuk hadiah, tunjangan, maupun pemberian tunjangan yang lain yang sifatnya positif;

- (7) Stabilitas, budaya organisasi yang baik akan memberikan keyakinan dan kemantapan bagi anggota organisasi untuk tetap bertahan di dalam organisasi tersebut.

Sedangkan Sedarmayanti (2017) menyatakan, terdapat enam indikator budaya organisasi yaitu :

- (1) Karakteristik dominan;
- (2) Kepemimpinan organisasi;
- (3) Manajemen pegawai;
- (4) Perekat Organisasi;
- (5) Penekanan Organisasi;
- (6) Kriteria keberhasilan.

Lain halnya dengan Edision (2016) yang menyatakan bahwa indikator dari budaya organisasi yang meliputi;

- (1) kesadaran diri;
- (2) keagresifan;
- (3) kepribadian;
- (4) performa;
- (5) orientasi diri.

## 2.2. Tinjauan Empiris

Dasar atau acuan yang berupa temuan-temuan melalui hasil dari berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai sebuah data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti yang perlu dijadikan sebagai bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang ada pada penelitian ini. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan peneliti dalam penelitian ini:

Kusumo (2017), melakukan penelitian dengan judul pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada STEKOM Semarang. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel moderasi yaitu komitmen organisasi, mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Nurmala (2020) berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi komitmen organisasi dan dimoderasi motivasi kerja studi pada kantor wilayah direktorat jenderal perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara. Hasilnya menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, tetapi motivasi sebagai variabel moderator tidak berperan sebagai moderasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Kuswinton (2019), melakukan penelitian dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan sdm terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) unit pelaksana pelayanan pelanggan Makassar Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utara.

Ghaliyah NT, dkk (2017) melakukan penelitian dengan judul pengaruh partisipasi anggaran, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai moderasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh. Gaya kepemimpinan memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tetapi gaya kepemimpinan tidak memoderasi komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial di ruang lingkup Pemerintah Kota Makassar.

Penelitian Resya (2020) yang berjudul pengaruh pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Gowa, menemukan bahwa secara simultan menunjukkan bahwa variabel diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

Penelitian Dirgahayu (2018) tentang pengaruh penyusunan anggaran partisipatif, motivasi kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah dengan dimoderasi oleh budaya organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa variabel anggaran partisipatif dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur, pemerintah daerah Yogyakarta. Variabel budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja aparatur pemerintah daerah di pemerintah kota Yogyakarta. Variabel budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja aparatur pemerintah daerah di pemerintah kota Yogyakarta.