

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja karyawan**

Kinerja karyawan merupakan tindakan, perilaku dan hasil yang dapat diukur dimana karyawan terikat yang dilakukan karyawan yang berhubungan dengan tujuan organisasi (Rosita dan Yuniati, 2016). Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi sesuai dengan norma dan etika (Muis, dkk. 2018). Adapun pendapat lain yang mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah suatu kualitas hasil kerja karyawan dalam pekerjaannya selama waktu tertentu, melalui proses kerja yang sesuai dengan standar perusahaan (Amanda dan Budiwibowo, 2017). Kinerja karyawan sebagai salah satu elemen utama yang dapat ditingkatkan apabila karyawan mengetahui apa yang diharapkan kapan dapat berperan serta dinilai atas hasil kerjanya didasarkan perilaku (Harahap dan Tirtayasa, 2020).

Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan atau suatu organisasi dalam melaksanakan

tugas dan targetnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu periode tertentu.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat 5 (lima) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Pradynyana, dkk. (2016), yaitu:

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah pengukuran kerja kepada seorang karyawan mengenai apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa banyak kegiatan yang dikerjakan oleh seorang karyawan dalam satu harinya.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu, dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya.

4) Efektivitas

Efektivitas adalah bagaimana seorang karyawan dapat memaksimalkan hasil kerja dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya (tenaga, uang, teknologi, bahan baku).

5) Kemandirian

Kemandirian adalah tingkat seorang karyawan dalam menjalankan fungsi kerjanya.

c. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Terdapat 5 (lima) indikator kinerja karyawan (Sutrisno, 2016), yaitu:

1) Hasil Kerja (Kuantitas)

Hasil kerja merupakan jumlah yang diselesaikan dan aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2) Pengetahuan Pekerjaan (Kualitas)

Kualitas merupakan tingkat hasil yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun untuk memenuhi tujuan sesuai yang diharapkan dari aktivitas.

3) Keandalan (Inisiatif)

Inisiatif merupakan tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan yang supervisi minimum.

4) Kehadiran (Absensi)

Kehadiran merupakan keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai jam kerja.

5) Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama merupakan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang besar.

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang di kerjakan secara bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan bagi anggota organisasi (Kadir, dkk. 2020). Budaya organisasi merupakan perangkat sebagai sistem nilai, norma dan asumsi yang telah lama berlaku, disepakati oleh para anggota organisasi sebagai pedoman dan pemecahan masalah organisasinya. Budaya organisasi memiliki peran penting untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Wagiman dan Sutanto, 2018). Budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi dan mengalokasikan sumber daya organisasi untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi (Muis, dkk. 2018).

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan budaya organisasi merupakan cara hidup, cara berpikir dan cara bertindak anggota organisasi untuk membedakan karakteristik suatu organisasi satu dengan yang lainnya.

### **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi dari budaya organisasi (Emron dan Yohny, 2016) adalah sebagai berikut:

1) Memberikan identitas kepada karyawannya

Identitas organisasi merupakan ciri dan pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, setiap ide kreatif dan pengembangan kemampuan SDM secara terus menerus akan menjadi asset perusahaan dan membentuk kepribadian perusahaan.

2) Memudahkan komitmen kolektif

SDM dalam organisasi harus intim dengan norma dan nilai yang ada pada suatu organisasi, pendekatan pimpinan tentang cara membangun kepercayaan bahwa karyawan bangga menjadi bagian dari perusahaan.

3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial

Budaya organisasi yang baik akan menjaga stabilitas dalam sistem organisasi, sehingga setiap ada kepentingan dan masalah yang ada dapat meminimalisir dampak terjadinya.

4) Membentuk perilaku

Budaya organisasi juga mampu membentuk perilaku karyawan, karyawan akan mengerti bagaimana ia harus bersikap dalam lingkungan kerjanya melalui adaptasi.

c. Teori Budaya Organisasi

Teori ini dikembangkan oleh John B. Watson. Menurutnya teori behaviorisme ini mencakup semua perilaku, termasuk tindakan respon terhadap suatu stimulus. Artinya bahwa selalu ada kaitan antara stimulus dengan respon manusia.

#### d. Indikator Budaya Organisasi

Indikator untuk mengukur budaya organisasi ada 7 (tujuh) indikator (Robbins, 2017), yaitu:

1) Inovasi dan pengambilan resiko

Tingkat para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

2) Perhatian

Tingkat para karyawan diharapkan menunjukkan presisi, analisis dan perhatian kepada rincian.

3) Orientasi pada hasil

Tingkat manajemen memusatkan perhatian pada hasil dan bukan proses yang digunakan untuk mencapainya.

4) Orientasi pada orang

Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi itu.

5) Orientasi pada tim

Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu.

6) Keagresifan

Tingkat orang-orang agresif dan kompetitif daripada santai-santai.

7) Kemantapan

Tingkat kegiatan organisasi menekankan pertahanan status quo daripada pertumbuhan.

### 3. Komitmen Organisasi

#### a. Pengertian komitmen organisasi

Komitmen organisasi secara umum merupakan suatu ketentuan yang diakui bersama dari seluruh anggota dalam suatu organisasi mengenai pedoman serta tujuan yang ingin dicapai. Komitmen organisasi merupakan keinginan yang matang untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi tertentu (Muis, dkk. 2018). Komitmen organisasi merupakan kecenderungan untuk terikat dalam suatu organisasi tertentu. Komitmen organisasi yang kuat sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang kuat akan mempengaruhi situasi kerja yang professional (Wagiman dan Sutanto, 2018). Komitmen organisasi merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Rejeki dan Wulansari, 2015).

Berdasarkan beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan dimana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Bentuk keterpihakannya karyawan tersebut dapat dilakukan dengan cara, terlibat dalam organisasi, tidak membuang-buang waktu, dan berkurangnya kemungkinan meninggalkan lingkungan kerja.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

Terdapat 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi (Sopiah dalam Muis, dkk. 2018), yaitu:

1) Kepercayaan

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi maka akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaannya. Kepercayaan karyawan pada organisasi membuat karyawan merasa bahwa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan sarana yang diperlukan.

2) Kemauan

Kemauan karyawan untuk bekerja dengan kuat demi tujuan organisasi menandakan tingginya tingkat komitmen karyawan.

3) Kesetiaan

Karyawan yang mempunyai kesetiaan tinggi pada perusahaan menandakan dari sikap dan tingkah lakunya dalam menjalankan tugas.

Komitmen organisasi dapat diukur menggunakan 4 (empat) indikator yang sudah dikembangkan (Ma'rufi dan Anam, 2019) sebagai berikut:

1) Karakteristik personal

Karakteristik personal mencakup usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras dan faktor kepribadian. Karyawan yang sudah lama bekerja di suatu perusahaan menandakan komitmen yang tinggi.

2) Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta peran, tantangan pekerjaan dan dimensi pekerjaan.

3) Karakteristik structural

Karakteristik structural mencakup formalisasi, ketergantungan fungsional, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan pada perusahaan.

4) Pengalaman bekerja

Pengalaman bekerja dilihat sebagai kekuatan sosialisasi yang penting bagi karyawan karena memiliki nilai positif terhadap komitmen organisasi.

c. Indikator komitmen organisasi

Komitmen organisasi dapat diukur menggunakan 4 (empat) indikator yang sudah dikembangkan oleh (Wardianto, dkk. 2019) sebagai berikut:

1) Komitmen Afektif

Karyawan merasa senang untuk menghabiskan karir di perusahaan dan karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan.

2) Komitmen Normatif

Karyawan merasa memiliki kewajiban saat menjadi karyawan perusahaan dan karyawan merasa memiliki banyak keuntungan apabila bekerja di perusahaan.

### 3) Komitmen Berkelanjutan

Karyawan khawatir apabila berhenti dari perusahaan karena belum memiliki tempat kerja pengganti dan karyawan merasa berat apabila meninggalkan perusahaannya.

## 4. Kepuasan Kerja

### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya maupun kondisi kerjanya. Perasaan berhubungan dengan pekerjaan yang mengandung aspek-aspek seperti upah atau gaji (Jufrizen, 2017). Kepuasan kerja adalah pandangan dari karyawan terhadap pekerjaannya dalam keadaan emosional baik menyenangkan atau tidak menyenangkan (Siagan dan Khair, 2018). Kepuasan kerja adalah keadaan yang dapat mengevaluasi pengalaman kerja seseorang secara positif. Karyawan merasa tidak puas saat harapannya tidak terpenuhi. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap seorang karyawan mempunyai kepuasan tersendiri (Suparyadi, 2015). Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya (Harahap dan Tirtayasa, 2020).

Berdasarkan pendapat mengenai kepuasan kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

## b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Terdapat 5 (lima) faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki dalam Tannady, 2018) adalah sebagai berikut:

### 1) Pemenuhan kebutuhan (*need fulfilment*)

Karakteristik pekerjaan menentukan kepuasan untuk memenuhi kebutuhan individu.

### 2) Perbedaan (*disrepancies*)

Perbedaan mempengaruhi kepuasan, apabila harapan lebih besar dari yang diterima, seseorang tidak akan puas, begitu sebaliknya apabila individu menerima sesuai dengan harapan maka akan puas.

### 3) Pencapaian nilai (*value attainment*)

Karyawan akan merasa puas apabila dilakukan secara adil ditempat kerja.

### 4) Keadilan (*equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa ahli karyawan diperlakukan di tempat kerja.

### 5) Komponen genetic (*genetic components*)

Sifat pribadi dan faktor genetik merupakan fungsi kepuasan kerja.

Perbedaan sifat antara individu mempunyai makna penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan kerja.

## c. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja terdapat 5 (lima) macam (Wexley, 2014), yaitu:

1) Teori perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini merupakan teori pertama yang di pelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja dengan menghitung jarak yang dirasakan oleh karyawan dengan kenyataan.

2) Teori keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Teori ini menyatakan bahwa karyawan akan merasa puas atau tidak puas apabila ia mendapatkan keadilan.

3) *Two Factor Theory*

Prinsip teori ini meliputi dua faktor, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor permotivasi, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel kontinyu.

4) Teori pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan akan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila kebutuhannya terpenuhi.

5) Teori pandangan kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja karyawan bukan tergantung pada pemenuhan kebutuhan, tetapi akan tergantung pada pendapat para karyawan yang dianggap sebagai pedoman.

d. Indikator kepuasan kerja

Terdapat 5 (lima) indikator-indikator kepuasan kerja (Widodo, 2015), yaitu:

1) Puas dengan gaji yang di terima

Kepuasan karyawan akan bertambah ketika mendapatkan tunjangan diluar gaji pokok, seperti tunjangan kesehatan, mobil dan tunjangan untuk keluarga.

2) Puas dengan kesempatan promosi di perusahaan

Seorang karyawan diapresiasi kerjanya dengan diberikan promosi maka karyawan akan merasa kinerjanya selama ini dihargai. Ketika karyawan merasa dihargai dan diapresiasi maka kedepannya kinerjanya akan semakin baik.

3) Puas dengan rekan kerja

Salah satu hal penting yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu rekan kerja. Komunikasi yang berjalan baik antar rekan kerja akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Perasaan senang yang timbul akan berkaitan dengan kepuasan kerja.

4) Puas dengan atasan

Atasan yang mengutamakan kinerja karyawannya artinya sering memberikan perhatian kepada karyawannya. Atasan yang mengutamakan partisipasi karyawan disukai karena karyawan diberikan kesempatan yang besar untuk mendiskusikan dan menyelesaikan masalah pekerjaan yang ada.

5) Puas dengan pekerjaan

Setiap jenis pekerjaan yang dilakukan akan membuat seorang karyawan mempunyai motivasi untuk terus memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

6) Puas dengan lingkungan kerja

Lingkungan fisik dan psikologis yang nyaman akan membuat kinerja karyawan meningkat.

**B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Penulis & Tahun, Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Agnes Mustika dan Hardi Utomo. Among Makarti Vol. 6, No. 12, Desember 2013. Hal. 87-111 ISSN: 1979-7400	Variabel bebas: a. Budaya Organisasi  Variabel mediasi: a. Kepuasan Kerja  Variabel terikat: a. Kinerja Karyawan	1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan 4. Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
2.	Muhammad Ras Muis, J Jufrizen dan Muhammad Fahmi. Jurnal Ekonomi Vol. 1, No. 1 Januari 2018 E-ISSN: 2599-3410 P-ISSN: 2614-3259	Variabel bebas: a. Budaya Organisasi b. Komitmen Organisasi  Variabel terikat: a. Kinerja Karyawan	1. Secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja. 2. Ada pengaruh positif dan signifikan komitmen

No.	Penulis & Tahun, Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
			<p>organisasi terhadap kinerja</p> <p>3. Secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>
3.	<p>Jackyen Tielung. Jurnal EMBA Vol. 1, No. 4 Desember 2013, Hal. 1799-1808 ISSN: 2303-1174</p>	<p>Variabel bebas:</p> <p>a. Pemberdayaan Karyawan b. Motivasi c. Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel terikat:</p> <p>a. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Pemberdayaan karyawan, motivasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Pemberdayaan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
4.	<p>I Gede Sudha Cahyana &amp; I Ketut Jati, E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol. 18.2. Februari, 2017, Hal. 1314-1342 ISSN: 2302-8556</p>	<p>Variabel bebas:</p> <p>a. Budaya Organisasi b. Stres Kerja c. Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel terikat:</p> <p>a. Kinerja pegawai</p>	<p>1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</p> <p>2. Stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</p> <p>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</p>
5.	<p>Chaterina Melina Taurisa, Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Vol.19, No.2 September 2012, Hal. 170-187 ISSN: 1412-3126</p>	<p>Variabel bebas:</p> <p>a. Budaya Organisasi b. Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel terikat:</p>	<p>1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>

No.	Penulis & Tahun, Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
		a. Komitmen Organisasional b. Kinerja Karyawan	2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. 4. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kinerja karyawan. 5. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Fatmah Bagis, Bima Cinintya Pratama, Alfato Yusnar Kharismasyah, Vol. 13 No. 2, Nopember 2019 E-ISSN: 2477-300X P-ISSN: 1978-6573	Variabel bebas: a. Disiplin kerja b. Komitmen Organisasi c. Kepuasan Kerja  Variabel terikat: a. Kinerja Karyawan	1. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Disiplin kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.
7.	Titik Rosita dan Tri Yuniati, Jurnal Ilmu dan	Variabel bebas: a. Kepuasan kerja	1. Kepuasan kerja berpengaruh

No.	Penulis & Tahun, Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
	Riset Manajemen, Vol. 5, No.1, Januari 2016, Hal. 4-5 ISSN: 2461-0593	Variabel intervening: a. Komitmen Organisasional  Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan. 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
8.	Ayu Desi Indrawati, Jurnal Manajemen Vol. 7, No. 2, Agustus 2013 ISSN: 2302-8890	Variabel bebas: a. Kepuasan kerja b. Kepuasan pelanggan  Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	1. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan. 2. Kinerja karyawan juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap dan tidak langsung melalui kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan.
9.	Zainul Arifin Noor, Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Vol. 16, No. 4, Desember 2012 ISSN: 1411-0393	Variabel bebas: a. Budaya organisasi b. Komitmen organisasi c. Motivasi kerja  Variabel terikat: a. Kepuasan kerja b. Kinerja karyawan	1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap

No.	Penulis & Tahun, Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
			kepuasan kerja karyawan. 3. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 5. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 6. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Edi Setiawan, Prima Ekonomika, Vol. 9, No. 1, Maret 2018 ISSN: 2087-0817	Variabel bebas: a. Gaya Kepemimpinan b. Komitmen Organisasi  Variabel intervening: a. Kepuasan kerja  Variabel terikat: a. Disiplin kerja	1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap disiplin kerja. 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja. 3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 4. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.

No.	Penulis & Tahun, Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
11.	Dewi Sandy Trang, Jurnal EMBA Vol. 1, No. 3, September 2013, Hal. 208-216 ISSN: 2303-1174	Variabel bebas: a. Gaya Kepemimpinan b. Budaya Organisasi  Variabel terikat: a. Kinerja Karyawan	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
12.	Widyanto Eko Susetyo, Amiartuti Kusumaningtyas & Hendro Tjahjono, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen, Vol. 1 No. 1, April 2014 ISSN: 2686-5238	Variabel bebas: a. Budaya organisasi b. Lingkungan kerja  Variabel terikat: a. Kepuasan kerja b. Kinerja Karyawan	1. Budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. Budaya organisasi dan lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
13.	Arif Burhan, Ari Pradhanawati & Reni Shinta Dewi, Diponegoro journal of social and politic. Hal 1-9, 2013 ISSN: 2089-6271	Variabel bebas: a. Budaya Organisasi b. Komitmen Organisasi  Variabel mediasi: a. Kepuasan Kerja  Variabel terikat: a. Kinerja Karyawan	1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. 2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. 3. Budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. 4. Kepuasan kerja berpengaruh

No.	Penulis & Tahun, Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
			<p>terhadap kinerja karyawan.</p> <p>5. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>6. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>7. Budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
14.	<p>Agustina Ritawati, Jurnal Ekonomi &amp; Manajemen, Vol. 9, No. 1, Hal. 82-93, 2013 ISSN: 2502-1559</p>	<p>Variabel bebas:</p> <p>a. Kepemimpinan Transformasional</p> <p>b. Budaya Organisasi</p> <p>Variabel terikat:</p> <p>c. Kepuasan Kerja</p> <p>d. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
15.	<p>Wagiman S dan Hilmawan Arif Sutanto, Prosiding SENDI_U 2018 ISSN: 2302-01-0195</p>	<p>Variabel bebas:</p> <p>a. Budaya Organisasi</p> <p>b. Komitmen Organisasi</p> <p>c. Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel terikat:</p>	<p>1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Komitmen organisasi berpengaruh positif</p>

No.	Penulis & Tahun, Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
		a. Kinerja Karyawan	terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
16.	Fatmah Bagis, Akhmad Darmawan, Arini Hidayah, International Journal of Economics, Business and Accounting Research (UEBAR). Vol. 4, Issue. 3, 2020 E-ISSN: 2614-1280 P-ISSN: 2622-4771	<p>Variabel bebas:</p> <p>a. <i>Leadership</i> (Kepemimpinan) b. <i>Work Disciplin</i> (Disiplin Kerja)</p> <p>Variabel mediasi</p> <p>a. <i>Organizational Commitment</i> (Komitmen Organisasi)</p> <p>Variabel terikat:</p> <p>a. <i>Employee Performance</i> (Kinerja Karyawan)</p>	<p>1. <i>The Leadership had a negative and no signifikan effect on Organizational Commitment</i> (Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi)</p> <p>2. <i>Work Discipline had a negative and signifikan effect on Organizational Commitment</i> (Disiplin Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi)</p> <p>3. <i>Work Discipline has a positive and signifikan effect on employee performance</i> (Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan)</p> <p>4. <i>Organizational Commitment cannot mediate between Leadership and Work Discipline on Employee Performance</i> (Komitmen Organisasi tidak dapat memediasi antara Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan)</p>

No.	Penulis & Tahun, Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
17.	Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun. <i>International Journal of Business and Management Invention</i> , Vol. 1, Issue 1, Desember 2012 E-ISSN: 2319-8028 P-ISSN: 2319-801X	Variabel bebas: a. <i>Organizational Culture</i> (Budaya Organisasi) b. <i>Organizational Commitment</i> (Komitmen Organisasi)  Variabel terikat: a. <i>Job Satisfaction</i> (Kepuasan Kerja) b. <i>Employee Performance</i> (Kinerja Karyawan)	1. <i>Organizational Culture does not influence directly to the Employee Performance</i> (Budaya Organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan) 2. <i>Organizational Culture able to influence performance if mediated by Job Satisfaction</i> (Budaya Organisasi mampu mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh Kepuasan Kerja) 3. <i>Organizational Commitment influence significantly to Employee Performance directly or indirectly through Work Satisfaction</i> (Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui Kepuasan Kerja)

## **C. Pengaruh Antar Variabel dan Kerangka Pemikiran**

### **1. Pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Sikap kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang menghasilkan perilaku karyawan (Mustika dan Utomo, 2013). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Susetyo, dkk. (2014) bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan yang positif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Taurisa (2012) juga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian lain yang sudah dilakukan oleh Ritawati (2013) juga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2. Pengaruh antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasi merupakan kemauan dan kemampuan individu dalam bertindak untuk memenuhi tujuan organisasi. Sikap individu menentukan komitmen dalam menyukai organisasi dan kesediaan untuk berupaya demi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuannya (Wagiman dan Sutanto, 2018). Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wagiman dan Sutanto (2018) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian lain yang dilakukan oleh Bagis, dkk. (2019) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang sudah dilakukan oleh Muis, dkk. (2018) juga menunjukkan bahwa

komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 3. Pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Dengan adanya budaya organisasi yang kuat atau menyenangkan pada suatu perusahaan akan memberikan kepuasan tersendiri untuk karyawan tersebut. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wagiman dan Sutanto (2018) bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian lain yang dilakukan oleh Noor (2012) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang sudah dilakukan oleh Mustika dan Utomo (2013) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain yang sudah dilakukan oleh Susetyo, dkk. (2014) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain yang sudah dilakukan oleh Burhan, dkk. (2013) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### 4. Pengaruh antara Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat seseorang karyawan dalam memilih sebuah organisasi serta tujuannya dan keinginan untuk bertahan pada suatu organisasi tersebut (Robbins, 2008). Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2018) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian lain yang dilakukan oleh Noor (2012) juga menunjukkan

bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang sudah dilakukan oleh Burhan, dkk (2013) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### 5. Pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan mampu memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja karyawan. Faktor yang paling mempengaruhi terhadap kepuasan kerja adalah kerjasama yang baik antara karyawan (Ritawati, 2013). Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ritawati (2013) bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian lain yang sudah dilakukan oleh Taurisa (2012) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang sudah dilakukan oleh Bagis, dkk. (2019) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang sudah dilakukan oleh Rosita, dkk. (2016) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Penelitian lain yang sudah dilakukan oleh Indrawati (2013) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain juga sudah dilakukan oleh Burhan, dkk. (2013) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain juga sudah dilakukan oleh Wagiman dan Sutanto (2018) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## 6. Pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

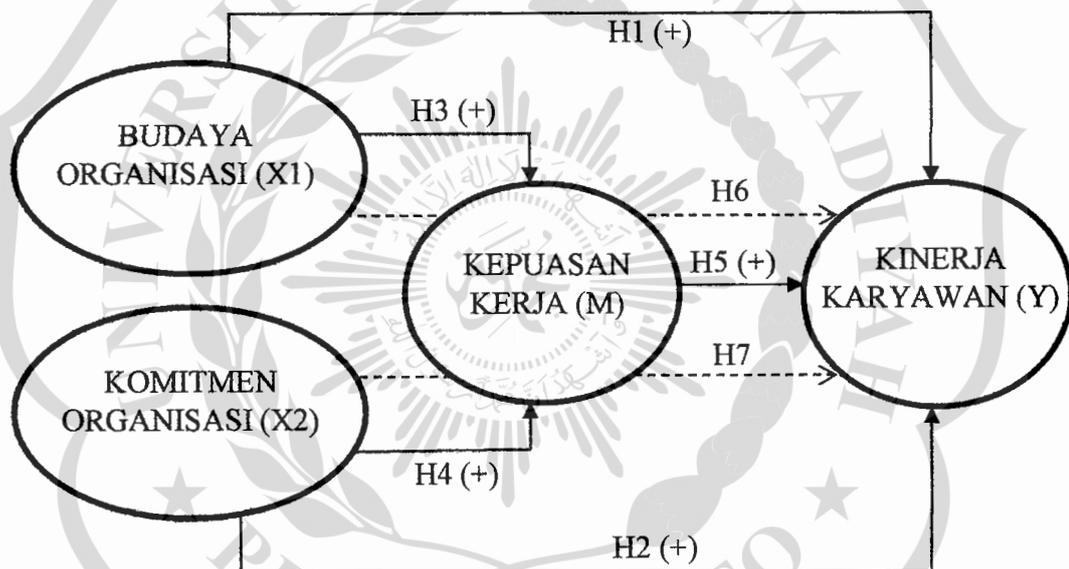
Kepuasan kerja merupakan perantara antara budaya organisasi terhadap kinerja, apabila perusahaan memiliki budaya organisasi yang bisa diterima karyawannya, maka karyawan tersebut akan merasa terpenuhi, sehingga hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Burhan, dkk. (2013) bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang diaplikasikan pada suatu perusahaan, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mustika dan Utomo (2013) bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## 7. Pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan perantara antara komitmen organisasi terhadap kinerja, apabila karyawan di dalam suatu perusahaan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka karyawan tersebut akan bekerja keras demi tercapainya tujuan perusahaan dan akan berusaha untuk tetap pada perusahaan tersebut. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang

dilakukan oleh Burhan, dkk. (2013) bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja baik secara simultan (bersama-sama), maupun secara parsial (sendiri-sendiri). Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi dengan didukung komitmen organisasi yang kuat terhadap organisasi, maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun kerangka pemikiran dari hipotesisnya sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

**Keterangan:**

- > : Hubungan langsung (parsial)
- - - - -> : Hubungan tidak langsung (mediasi)

## D. Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2016) Hipotesis merupakan hasil sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya harus diuji secara empiris. Berdasarkan pokok permasalahan penelitian, maka hipotesis dari penelitian ini dapat diambil sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 (H1)

Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2. Hipotesis 2 (H2)

Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

3. Hipotesis 3 (H3)

Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja (M).

4. Hipotesis 4 (H4)

Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja (M).

5. Hipotesis 5 (H5)

Kepuasan Kerja (M) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

6. Hipotesis 6 (H6)

Kepuasan Kerja (M) mampu memediasi hubungan antara Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

7. Hipotesis 7 (H7)

Kepuasan Kerja (M) mampu memediasi hubungan antara Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

