

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

#### **A. Telaah Pustaka**

##### **1. Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam ilmu manajemen sumber daya manusia menjadi faktor penting dari motivasi dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas. Keahlian yang dimiliki oleh karyawan tidak cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan tanpa diimbangi oleh pemahaman karyawan tersebut terhadap pekerjaan dan bagaimana mengerjakannya. Tentu prestasi seperti ini didukung oleh kemampuan dan kinerja para karyawannya. Dimana seorang karyawan tidak dapat dipungkiri selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Pengukuran kinerja perlu dilakukan secara obyektif mungkin, karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan tugasnya. Sesuai dengan pendapat Gaol (2014), bahwa sasaran yang menjadi obyek pengukuran kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang di embannya atau pekerjaan yang

dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala.

Kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dimana perilaku karyawan akan dinilai dengan beberapa alat ukur yang ditampilkan dalam periode tertentu sebagai wujud pencapaian prestasi kerja yang telah dihasilkan. Hasil penilaian kinerja ini akan berpengaruh terhadap pendapatan karyawan itu sendiri dalam bentuk *reward* maupun *punishment*. Menurut Mangkunegara (2005), penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan akan meningkatkan motivasi yang tinggi dan memunculkan semangat prestasi dalam bekerja. Penilaian kinerja karyawan ini diharapkan ada umpan balik positif dari karyawan yang tersistem sebagai data bagian administrasi pegawai, mana yang memiliki prestasi baik dan prestasi buruk.

Kinerja individu berarti prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan dalam proses mencapai tujuan organisasi. Kinerja ini menunjukkan tingkat prestasi kerja karyawan yang diukur. Semakin tinggi skor kinerja seorang karyawan maka akan

berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Tsui *et al* (1997), menyebutkan kinerja memiliki tujuh indikator yaitu 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) efisiensi, 4) kemampuan, 5) ketepatan, 6) pengetahuan dan 7) kreativitas. Menurut Mangkunegara (2005), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam upaya menyelesaikan tugas yang sudah ditentukan dengan rasa tanggung jawab. Sedangkan Widodo (2011), secara umum dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu 1) hasil kerja, 2) perilaku kerja, dan 3) sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan. Hasil kerja dicapai hasil dari perilaku tertentu sesuai standar yang sudah ditetapkan.

## **2. Budaya Organisasi “HASIL”**

Budaya organisasi “HASIL” ini merupakan persepsi individu karyawan terhadap budaya organisasi itu sendiri. Seorang karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tempatnya bekerja akan berusaha bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan sepenuh hati. Menurut Robbins (2008), budaya organisasi sebagai suatu sistem berupa nilai-nilai yang

diterjemahkan menjadi seperangkat karakter kunci yang dianut oleh anggota dalam sebuah organisasi yang membedakan organisasi satu dengan yang lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Samrat selaku *Corporate Secretary*, menjelaskan bahwa budaya organisasi “HASIL” merupakan pengejawantahan dari dua budaya yang berbeda yaitu budaya kaizen dan budaya jawa. Penerapan nilai-nilai kaizen dilakukan terus-menerus untuk menciptakan perbaikan pada proses dan inovasi perusahaan. Nilai-nilai dari kaizen seperti *Quality* adalah komitmen untuk memproduksi barang yang berkualitas tinggi secara konsisten. Peningkatan kualitas produk ini dianggap sangat penting bagi peningkatan reputasi perusahaan dan peningkatan pangsa pasar. *Cost* adalah pengendalian terhadap biaya produksi dan operasional untuk memproduksi barang berkualitas tinggi dengan biaya yang efisien dan efektif. *Delivery* adalah komitmen untuk melakukan pengiriman tepat waktu kepada pelanggan. *Safety* adalah berkomitmen untuk melaksanakan program-program keselamatan dan kesehatan kerja. *Mentality* adalah memiliki sikap atau keberanian seseorang dalam melakukan suatu

tindakan atau perilaku dengan penuh keseriusan dalam melakukan sebuah pekerjaan dan memiliki kepercayaan tinggi dalam mencapai cita-cita yang telah ditetapkan. *Productivity* merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Dengan kata lain adanya efektivitas yang mengarah pada pencapaian target dan efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi pekerjaan tersebut. Inovasi adalah sebuah penemuan akan hal baru dalam proses produksi dengan menjadikan sumber daya yang kurang produktif menjadi sumber daya yang lebih produktif, sehingga memberikan nilai ekonomis.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Samrat sebagai *Corporate Secretary*, nilai-nilai budaya jawa yang dikembangkan dalam budaya organisasi ini dengan *filosofi* kelima jari manusia dimana ibu jari menunjukkan nilai saling menghormati dan saling menghargai dimana sebuah proses respek dalam hati kita dalam menangkap dan mengelola sinyal-sinyal positif dari orang lain. Kemudian jari telunjuk memiliki nilai kepatuhan dan ketaatan adalah wujud kedisiplinan dalam

bekerja sebuah sikap dari seseorang untuk mengikuti peraturan yang berlaku di perusahaan, jari tengah menunjukkan nilai semangat dalam meraih sesuatu dimana suatu keinginan dan kesungguhan seorang dalam melakukan tugas pekerjaan untuk mencapai prestasi kerja yang baik, jari manis menunjukkan rasa tanggung jawab adalah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatan yang disengaja maupun yang tidak disengaja dan jari kelingking menunjukkan nilai loyalitas dan kebersamaan sebuah tindakan yang memberikandukungan dan kepatuhan seseorang terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Samrat sebagai *Corporate Secretary*, Setelah melakukan perpaduan nilai-nilai kaizen dan jawa terbetuklah rumusan baru budaya organisasi yang bernama “HASIL”. Nilai-nilai yang dikembangkan dan diterapkan di PT. MAK Grup, “HASIL” merupakan akronim dari Harmonis, Amanah, Semangat, Integritas dan Loyalitas. Harmonis adalah nilai dari keselarasan, keserasian dalam bekerja. Amanah adalah sesuatu yang dititipkan kepada orang lain yang dipercayakan kepada orang lain. Semangat adalah kekuatan yang mendorong untuk

berkemauan, bersikap, berperilaku dan bergerak. Integritas adalah penyatuan, keutuhan dan kejujuran serta Loyalitas adalah ketaatan, kepatuhan terhadap tugas yang di embannya. Budaya perusahaan ini menuntut setiap karyawan untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka mengenai apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya akan sangat dipengaruhi oleh budaya perusahaan yang dianut oleh organisasi. Menurut Soedjono (2005) budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama dari sebuah organisasi, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi untuk mengatasi tantangan perubahan bisnis yang cepat. Sedangkan menurut Kurnianto Tjahjono (2004) dalam upaya membangun nilai-nilai baru dbagi organisasi tidak instan seperti membalikkan telapak tangan, membutuhkan koitmen yang kuat untuk berubah, manajemen yang terpadu dan nilai-nilai yang dipegang oleh anggota organisasi.

Pada dasarnya budaya organisasi merupakan persepsi individu setiap karyawan tentang budaya organisasi “HASIL” ini. Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat guna

mempersatukan ideologi, persepsi dalam melakukan aktivitas secara bersama-sama. Menurut McShane dan Von Glinow Widodo,(2011), budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja dan sebaliknya bila budaya organisasi lemah akan mengakibatkan kinerja menurun. Budaya organisasi memiliki tiga fungsi penting yaitu sebagai sistem pengawasan, perekat hubungan sosial dan saling memahami.

Budaya organisasi juga sangat erat dengan program *organization development* dan *people development*, yang terkait dalam program intervensi organisasi, struktur, manajemen perubahan dan aktivitas perencanaan sumber daya manusia dalam proses perekrutan karyawan, pengembangan, pendidikan dan pelatihan agar memiliki kompetensi sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dalam upaya menghadapi tantangan dunia bisnis era globalisasi saat ini. Oleh karena itu, dalam proses penerapan budaya organisasi harus terencana dengan tepat dan sistematis. Menurut Hofstede (1986) dalam Koesmono (2005), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam sebuah lingkungan.

Melihat beberapa nilai dalam budaya organisasi “HASIL” memiliki kesamaan dengan indicator karakteristik dari Robbins (2008), yang menjelaskan karakteristik budaya organisasi yaitu :

- (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Inovation and Risk Taking*) yaitu kemampuan organisasi mendukung para karyawan untuk memiliki keberanian dalam berinovasi dan mengambil resiko. Serta, sejauh mana organisasi menghargai perilaku para karyawan dalam membangkitkan ide,
- (2) Perhatian terhadap hal-hal detail (*Attention to detail*) yaitu dimana karyawan diharapkan memiliki kemampuan dalam menganalisis dan presisi dalam bekerja,
- (3) Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*) yaitu manajemen berfokus pada hasil daripada proses atau hal yang bersifat teknis,
- (4) Orientasi Orang (*People Orientation*) yaitu kemampuan manajemen mengembangkan orang dalam organisasi,
- (5) Orientasi Tim (*Team Orientation*) yaitu kemampuan dalam bekerja dalam organisasi secara tim daripada individu,
- (6) Keagresifan (*Aggressiveness*) yaitu kemampuan orang bersikap agresif dalam bekerja dari pada pasif,
- (7) Stabilitas (*Stability*) yaitu kegiatan-kegiatan organisasi yang menekankan status quo.

### **3. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dirasakan oleh seorang dalam bekerja melalui perbandingan apa yang karyawan hasilkan dan apa yang diterima. Semakin mendekati tingkat harapan terhadap hasil yang diharapkan, kepuasan kerja akan semakin tinggi. Hal ini tidak terlepas dari faktor dalam ataupun luar dari karyawan. Menurut Mangkunegara (2008) adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya.

Robbins (2008), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Pada lingkungan kerja setiap karyawan pasti melakukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan

kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar kinerja, menerima kondisi kerja yang kurang ideal, dan lain-lain. Ini berarti bahwa penilaian seorang karyawan tentang seberapa ia merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan merupakan penilaian yang rumit dari sejumlah faktor pekerjaan baik dari dalam diri maupun dari luar diri karyawan.

Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, mempelajari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, mengajukan lebih sedikit keluhan, meningkatkan kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran. Cara-cara untuk meningkatkan kepuasan kerja, diantaranya adalah membuat pekerjaan menjadi menyenangkan, memiliki gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil, menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka, dan mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan. Johan (2002), kepuasan kerja dipengaruhi dua faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik yaitu yang berasal dari dalam diri setiap anggota organisasi. Sedangkan faktor ekstrinsik yaitu faktor dari luar diri karyawan

seperti kondisi fisik, lingkungan kerja dan system penggajian. Sedangkan menurut Luthans (2006) terdapat lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan supervisor dan rekan kerja.

#### **4. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menunjukkan derajat dimana seorang anggota organisasi ingin terus aktif berkontribusi dalam kegiatan organisasi. Komitmen organisasi adalah suatu kesatuan keadaan seseorang karyawan dalam memihak perusahaan atau organisasi tertentu dan tujuan organisasi tersebut, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi (Robbins,1998). Dari pendapat di atas menunjukkan bahwa seorang karyawan atau anggota organisasi memiliki makna yang lebih dari sekedar memiliki loyalitas yang pasif, tapi juga menyangkut hubungan aktif dan keyakinan karyawan. Memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam strategi mengelola sumber daya manusianya. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting bahkan

organisasi memasukan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan untuk menjabat dalam posisi tertentu. Menurut Mathis & Jacson (2001), seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran saat bekerja. Sedangkan menurut Hani Handoko (1996;196) menjelaskan kepuasan kerja diperlukan dalam pencapaian diri seorang karyawan, tingkat kepuasan kerjanya rendah tidak akan berkurang bahkan pada akhirnya akan menyebabkan frustrasi pada karyawan.

Komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (1990), ada tiga komponen yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Hal yang umum dari ketiga komponen komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi. Penjelasan setiap komponen organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.
- b. Komitmen kontinuans berkaitan dengan *an awareness of the cost associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.
- c. Komitmen normatif merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang

tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi.

Seorang karyawan yang memiliki aspek *afektif* yang tinggi akan bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota *organisasi*. Komitmen afektif ini merupakan salah satu dari jenis komitmen menurut Allen dan Meyer (1990), karyawan merasa menjadi bagian dan arti penting yang tak terpisahkan dari organisasi. Komitmen afektif ini juga dapat sebagai faktor penting atas loyalitas seorang karyawan. Seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi dapat merasakan dan keterlibatan diri karyawan dalam mendedikasikan jiwa dan raga demi tercapainya tujuan organisasi.

Pada penelitian *role job performance* dengan *affective commitment* akan bekerja lebih giat dan tekun serta berupaya menunjukkan hasil pekerjaan yang baik dibandingkan dengan anggota organisasi yang komitmennya rendah. Kim dan Mauborgne (Allen & Meyer, 1990) menyatakan individu dengan *affective commitment* tinggi akan lebih mendukung kebijakan perusahaan dibandingkan yang lebih rendah.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Selain teori-teori di atas juga sudah dilakukan kajian terhadap penelitian terdahulu, antara lain:

Tabel 2.1. Daftar Hasil Penelitian Terdahulu

| No | Judul Penelitian   | Peneliti  | Hasil   |
|----|--|---|---|
| 1. | Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur | H. Teman Koesmono (2005)                            | Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan   |
| 2. | Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan                                  | Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati (2012) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional</li> <li>5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen.</li> </ol> |

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
| 3. | The effect of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' perception of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Performance : Case Study on Insurance Industry in Turkey | Kalkavan dan Katrinli (2014)                      | Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan   |
| 4. | Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers   | Aamir Ali Chughtai & Sohail Zafar (2006)          | Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja dosen  |
| 5. | A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan  | Aftab Hira dan Waqas Idrees (2012)                | Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja   |
| 6. | Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Pelayaran Samudera Selatan Jakarta)   | Herry Harijanto (2009)                            | 1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif<br>2. Komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan |
| 7. | The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behavior and Organizational Commitment and between Job satisfaction and Performance              | Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008) | 1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi<br>2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan                   |

|     |  |  |  |
|-----|--|--|--|
|     |  |  | 3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan  |
| 8.  | Commitment and Citizenship Behaviour: Tools to Improve Employee Performance; an Internal Marketing Approach  | Michael Asiedu, Jacob Owusu Sarfo dan Daniel Adjei (2014)      | Komitmen organisasional Berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan   |
| 9.  | Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment the Effect on Lectures Performance   | Yunus Handoko, Margono Setiawan, Surachman and Djumahir (2012) | 1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja<br>2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi<br>3. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja   |
| 10. | Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN APJ Semarang) | Dewita Heriyanti (2007)  | 1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja<br>2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi<br>3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan<br>4. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan |

|     |  |   |  |
|-----|--|---|--|
| 11. | Job Satisfaction and Job Performance among Factory Employees in Apparel Sector | Gamage Dinoka Nimali Perera, Ali Khatibi, Nimal Navaratna dan, Karuthan Chinna (2014) | Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pabrik industri pakaian di Sri Lanka. |
|-----|--|---|--|

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pada variabel dan dimensi variabel yang digunakan, lokasi penelitian, dan metode analisis yang digunakan. Pada penelitian sekarang variabel yang digunakan adalah budaya organisasi “HASIL”, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Lokasi yang digunakan untuk penelitian adalah pada PT. Mega Andalan Komponen Logam, Yogyakarta. Untuk metode analisisnya menggunakan AMOS.

### **C. Kerangka Berpikir dan Hipotesis**

#### **1. Hubungan Budaya Organisasi “HASIL” dengan Kinerja Karyawan**

Salah satu pembentuk kepribadian seseorang adalah lingkungannya. dimana kepribadian ini mengarah kepada sikap dan perilaku yang tersistem. Nilai-nilai dalam perusahaan dapat

menjadi acuan perilaku karyawan dalam bekerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Harijanto (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif. Ketika seseorang telah mematuhi nilai yang ada maka akan berpengaruh kepada perilaku sehari-hari. Sedangkan dalam Tjahjono (2006), hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, secara individual mempengaruhi variabel kinerja.

Hasil penelitian Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi yang ada diindikasikan dengan budaya dituntutnya pegawai mencari cara-cara yang lebih efektif dan berani menanggung resikonya. Memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan, kesejahteraan pegawai, tuntutan konsentrasi yang dicapai, semangat yang tinggi dalam bekerja, serta kewajiban dalam merealisasikan target dan tugas instansi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pemikiran dan konsep di atas, maka peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

**H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan.**

## **2. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan.**

Kepuasan kerja adalah perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang yang diharapkan. Menurut Ostroff (1992), kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan, di mana karyawan akan merasa puas dalam bekerja sehingga akan bekerja lebih keras dibandingkan dengan karyawan yang tidak terpuaskan. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Dalam penelitian Aftab, Hira & Waqas, Idrees (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan semakin puas maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Indikasi kepuasan kerja dikaitkan dengan tingkat disiplin kerja, konflik di lingkungan kerja dan tingkat absensi. Oleh karena itu, karyawan memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan dan cenderung memiliki kinerja yang baik. Berdasarkan pemikiran dan konsep di atas, maka peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

## **H2: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

### **3. Hubungan Budaya Organisasi “HASIL” dengan Komitmen Organisasi**

Pada penelitian yang dilakukan Taurisa, Chaterina Melina dan Ratnawati, Intan (2012) menjelaskan bagaimana pengaruh budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi. Pengujian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan.

Handoko, Yunus dkk (2012), dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Budaya organisasi juga menunjukkan yang baik perlu dalam penerapan nilai-nilai luhur serta peraturan-peraturan yang akan mempengaruhi perilaku karyawan. Perasaan dihargai, dimana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa dihargai dalam sebuah organisasi, maka ketika itu pula tercipta kesepakatan yang tinggi antar karyawan mengenai apa yang

mereka yakini sehingga terbentuk suatu komitmen organisasional. Berdasarkan pemikiran dan konsep di atas, maka peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

**H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan pada Komitmen Organisasi.**

#### **4. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Pada Penelitian Vanderberg & Lance (1992) melakukan penelitian berhubungan dengan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional menemukan bukti empiris, bahwa kepuasan kerja adalah komitmen organisasional serta bonus equity yang signifikan kuat. Komitmen karyawan terhadap perusahaan menjadi *point* penting. Karena menurut Zainuddin (2002), menjelaskan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat *relative* dari diri karyawan dalam keterlibatannya berkontribusi untuk perusahaan. Hal ini dibuktikan oleh Heriyanti, Dewita dkk (2007) dalam hasil penelitiannya ada hubungan kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. menunjukkan adanya pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi,

ketika semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan. Berdasarkan pemikiran dan konsep di atas, maka peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

**H4: Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi**

#### **5. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

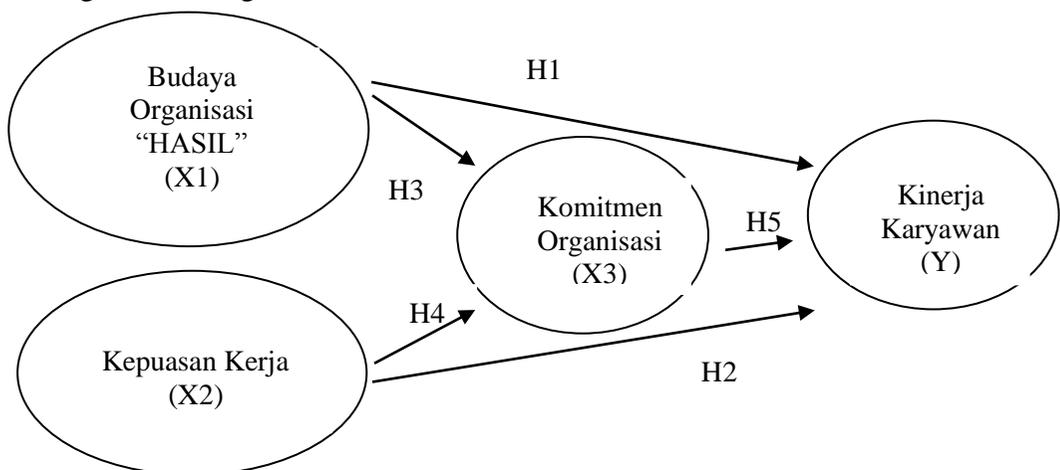
Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting sehingga beberapa organisasi mensyaratkan unsur komitmen saat proses seleksi karyawan. Dalam penelitian Kalkavan dan Katrinli (2014), menunjukkan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Indikator komitmen yang paling mendominasi adalah perasaan menjadi bagian organisasi, dimana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa menjadi bagian dari sebuah organisasi tepat mereka berkerja maka mereka mampu memberikan kontribusi dan peran dalam mencapai tujuan organisasi yang akan berpengaruh

pada kinerja karyawan. Berdasarkan pemikiran dan konsep di atas, maka peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

**H5 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja**

#### D. Model Penelitian

Model dalam penelitian ini dapat ditampilkan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Penelitian

Dari gambar 2.1 diatas dapat dapat dijelaskan bahwa Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>), Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) merupakan variable independent dan Komitmen Organisasi (X<sub>3</sub>) merupakan variabel antara yang akan mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen dalam penelitian ini.