

BAB II

PENGEMBANGAN TEORI DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, dkk 2016; 190). Dalam kinerja tersebut menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Jika kinerja karyawan tinggi, maka akan meningkat produktivitas dari seorang karyawan. Seorang karyawan akan memiliki kinerja yang tinggi apabila karyawan tersebut telah disesuaikan pekerjaannya dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri. Maka dari itu, sebuah organisasi harus memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan agar memperoleh kinerja yang baik secara keseluruhan.

Menurut Ricardianto (2018; 67) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Dalam kerangka organisasi, kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan kinerja perorangan atau kinerja tim perlu mendapat perhatian yang besar, karena kinerja perorangan akan memberikan andil terhadap kinerja kelompok dan

pada akhirnya kinerja organisasi. Oleh karena itu jika ada kinerja yang tidak efektif pada setiap tingkatan harus dipandang sebagai suatu isyarat bagi manajemen atau organisasi untuk melakukan koreksi terhadap setiap elemen organisasi.

Menurut Hamali (2016; 98) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dalam kinerja selalu membahas tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari setiap pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa saja yang telah dikerjakan dan juga bagaimana cara untuk mengerjakannya. Proses dalam manajemen kinerja selalu dilakukan bersama antara manajer dan karyawannya. Manajemen kinerja bertujuan untuk mengembangkan sejumlah aspek kinerja, yaitu:

- 1) Manajemen kinerja berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tujuan tersebut dapat dicapai melalui partisipasi dari setiap individu karyawan dalam mencapai tujuan dari tugasnya yang kemudian hasilnya berupa kinerja dari karyawan tersebut.
- 2) Manajemen kinerja berupaya menciptakan dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan secara terus-menerus. Untuk menciptakan hal-hal tersebut setiap karyawan harus diberikan pelatihan secara terus-menerus pula agar pengetahuan, keterampilan, dan juga kompetensi karyawan akan meningkat dan juga akan meningkatkan kinerja dari setiap karyawan.

- 3) Manajemen kinerja berupaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pencapaian tujuan. Upaya ini dilakukan agar setiap karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu, karena pekerjaan akan datang kapan saja dan diharapkan setiap karyawan dapat menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan. Dengan demikian karyawan akan memiliki produktivitas yang tinggi, dan juga akan meningkatkan kinerja dari karyawan.
- 4) Manajemen kinerja mengukur kinerja individu karyawan, tim kerja, dan kinerja perusahaan atau organisasi secara periodik.

Menurut Hasibuan (2002) dalam Yuhista dkk (2017) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil pencapaian seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan dan pengalaman, serta waktu. Sedangkan menurut Dessler (2009: 87) dalam penelitian Rosita dan Yuniati (2016) mengatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

b. Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja menurut Hasibuan (2002) dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuhista dkk (2017) meliputi:

1) Kesetiaan

Mencerminkan kesediaan karyawan untuk menjaga dan membela organisasinya baik didalam maupun diluar organisasi.

2) Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan hasil kerja dari seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3) Kedisiplinan

Kedisiplinan dapat mencerminkan kepatuhan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan tersebut.

4) Kreatifitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga lebih berdaya guna dan berhasil.

5) Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaannya.

6) Kecakapan

Kecakapan merupakan kemampuan dari karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang

semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

7) Tanggung jawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerjanya.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2011) dalam Ricardianto (2018; 76), ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara individual, diantaranya yaitu :

- 1) Kemampuan karyawan.
- 2) Motivasi.
- 3) Dukungan organisasi yang diterima.
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
- 5) Hubungan karyawan dengan organisasi.

Apabila kelima faktor tersebut ada dalam diri karyawan, maka akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Dan sebaliknya, apabila salah satu faktor tersebut tidak ada dalam diri karyawan, maka akan menurunkan kinerja dari karyawan tersebut.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Edison, dkk (2016; 119) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya atau perilaku setiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Kekuatan dari budaya organisasi sangat bergantung pada nilai-nilai yang dibangun dan dapat mempengaruhi cara karyawan berperilaku. Bahkan budaya organisasi tidak hanya harus dipahami oleh setiap karyawan, tetapi juga harus diterima dan diperkenalkan sebelumnya pada saat proses rekrutmen sehingga karyawan akan menyadari bahwa ia akan memasuki suatu budaya yang berbeda dari sebelumnya dan juga dengan segala tantangan yang akan dihadapi oleh karyawan tersebut.

Robbins dan Judge (2015) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa dan menjadikan budaya organisasi sebagai suatu pembeda atau ciri khas yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Budaya organisasi memperlihatkan bagaimana karyawan dalam memandang karakteristik dari budaya organisasi, apakah mereka menyukainya atau tidak. Dalam riset pada budaya organisasi telah berupaya untuk mengukur karyawan memandang organisasi mereka, apakah akan mendorong kerja tim, apakah memberikan imbalan atas inovasi, apakah akan melumpuhkan inisiatif. Budaya organisasi mempresentasikan persepsi dari para anggota organisasi yang sama. Namun hal ini bukan berarti tidak terdapat subkultur. Menurut Robbins dan Judge (2015) sebagian besar organisasi memiliki sebuah budaya yang dominan dan subkultur yang sangat banyak jumlahnya. Budaya yang dominan mengekspresikan nilai luhur yang diberikan oleh mayoritas anggotanya dan hal itu akan memberikan kepribadian yang berbeda. Sedangkan subkultur cenderung berkembang dalam organisasi yang besar untuk mencerminkan permasalahan yang umum atau pengalaman yang dihadapi oleh para anggota dalam departemen atau lokasi yang sama.

b. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Edison, dkk (2016; 131) mengatakan bahwa untuk menunjang kinerja karyawan, sangat diperlukan budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja dari karyawan. Untuk mencapai itu, maka budaya organisasi yang diterapkan perlu pemenuhan-pemenuhan sebagai berikut:

1) Kesadaran diri

Karyawan yang memiliki kesadaran diri yang tinggi akan bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan yang telah mereka

kerjakan, dan juga akan menaati semua aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

2) Keagresifan

Karyawan harus menetapkan tujuan yang menantang namun tetap realistis dalam pekerjaannya. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan organisasi, dan juga akan mengejarnya dengan penuh antusias.

3) Kepribadian

Karyawan bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan dalam melakukan pekerjaan.

4) Performa

Diantaranya karyawan yang memiliki kreativitas tinggi, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien dalam melakukan setiap pekerjaannya.

5) Orientasi tim

Karyawan melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan dari para karyawan dalam melakukan kerja sama.

c. Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Edison, dkk (2016; 129) fungsi atau manfaat budaya organisasi yang kuat mempunyai fungsi atau manfaat sebagai berikut :

- 1) Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga dapat memberikancitra yang positif bagi organisasi di mata publik.
- 2) Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan karyawan yang ada di dalam sebuah organisasi.
- 3) Membimbing karyawan dalam berperilaku yang mengarah ke pemikiran yang konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi.
- 4) Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama karyawan.

Selain itu, budaya organisasi yang baik akan menunjukkan fungsinya secara komprehensif bagi para pelaku budaya organisasi, terutama bagi karyawan. Itu artinya, budaya organisasi yang baik akan mampu menjadi pedoman dan nilai-nilai yang dianut dan diterapkan oleh semua anggota baik di dalam maupun di luar organisasi dalam berperilaku dan melakukan pekerjaannya.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2015) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Sikap positif tersebut dapat terbentuk apabila sifat dan jenis pekerjaan sesuai dengan keahlian dan kemampuan dari seorang karyawan tersebut. Selain itu, sikap positif juga dapat

terbentuk apabila sifat dan jenis pekerjaan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan. Dengan kata lain, karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih menyukai situasi kerjanya dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya.

Menurut Edison, dkk (2016) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan dari karyawan mengenai hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka kerjakan. Dengan kata lain, jika seorang karyawan yang menganggap pekerjaannya sebagai kegiatan atau sesuatu yang menyenangkan, maka itu akan menjadi kepuasan tersendiri bagi seorang karyawan. Dan juga sebaliknya, jika seorang karyawan menganggap pekerjaannya sebagai kegiatan atau sesuatu yang tidak menyenangkan, maka karyawan tersebut tidak merasa puas dengan apa yang dikerjakannya.

Menurut Ricardianto (2018; 126) menjelaskan bahwa dari berbagai pengalaman diketahui bahwa biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan atau organisasi akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Juga sebaliknya, karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia akan bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, produktivitas pun akan meningkat.

Menurut Handoko (2009: 87) dalam penelitian Rosita dan Yuniati (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para

pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Pengelola organisasi harus senantiasa memonitor kepuasan kerja dari setiap karyawan, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah vital lainnya.

Kemudian teori-teori tentang kepuasan kerja menurut Wexley dan Yukl (1976) dalam Ricardianto (2018; 127) ada tiga, yaitu :

1) Teori perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh setiap individu karyawan merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya.

2) Teori keadilan (*Equity Theory*)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung dari apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan tersebut dapat diperoleh dari situasi seseorang dengan cara membandingkan antara dirinya dengan orang lain yang satu divisi, satu kantor, maupun di tempat lain.

3) Teori dua faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip dari teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini karakteristik pekerjaan data dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu *dissatisfier* atau *hygiene factors* dan *satisfier* atau *motivator factors*. *Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja, dan status. Keberadaan kondisi-kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, akan tetapi ketidakterdapatannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan. Kemudian *motivator factors* adalah faktor-faktor yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab, dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, akan tetapi apabila ada, maka akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik.

b. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Edison, dkk (2016; 214) mengatakan bahwa kepuasan kerja menunjukkan adanya suatu kesesuaian antara harapan dan kenyataan tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja berlaku bagi individu ataupun kelompok. Kepuasan kerja memiliki dimensi, diantaranya :

1) Upah

Upah merupakan imbalan yang diterima oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhannya. Upah yang diterima harus sebanding dengan apa yang telah dikerjakan oleh seorang karyawan untuk organisasinya.

2) Pekerjaan itu sendiri

Suatu keadaan di mana karyawan diberikan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh manajer atau atasan yang kemudian harus diselesaikan sesuai waktu yang telah ditentukan.

3) Kesempatan promosi

Setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mempromosikan dirinya untuk menempati posisi yang strategis atau berada diatas dari jabatan sebelumnya.

4) Penyelia

Penyelia atau lebih dikenal dengan sebutan *supervisor* merupakan seseorang yang diberikan tugas dalam sebuah perhimpunan organisasi sebagaimana dia mempunyai kekuasaan dan juga wewenang untuk mengeluarkan perintah kepada bawahannya.

5) Rekan kerja

Suatu keadaan di mana rekan sekerja dari seorang karyawan dapat membantu atau menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong sesama karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya dengan lebih baik.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Johan (2002) dalam penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

- 1) Faktor intrinsik yaitu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari dalam individu karyawan sejak karyawan tersebut mulai bekerja di sebuah organisasi, misalnya kedisiplinan dalam bekerja.
- 2) Faktor ekstrinsik yaitu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari luar individu karyawan sejak karyawan tersebut mulai bekerja di sebuah organisasi, contohnya pekerjaan itu sendiri, upah atau gaji, kelompok kerja, dan kondisi kerja.

Kepuasan kerja juga dapat memberikan manfaat diantaranya yaitu menciptakan hubungan yang harmonis antara karyawan dan organisasi. Karena kepuasan kerja merupakan respon dari karyawan terhadap evaluasi yang dilakukan oleh sebuah organisasi.

4. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2015) mengartikan komitmen organisasi sebagai seorang karyawan mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan serta harapannya untuk tetap menjadi anggota organisasi di tempat dia bekerja. Model teoritis menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen akan semakin kurang terlibat dalam pengunduran diri, sekalipun mereka tidak puas, karena karyawan memiliki rasa kesetiaan dan keterikatan terhadap organisasi. Di sisi lain,

karyawan yang tidak berkomitmen, yang merasa kurang setia pada organisasi, akan cenderung menunjukkan tingkat kehadiran di tempat kerja yang lebih rendah. Maka dari itu sekalipun karyawan saat ini tidak bahagia atau tidak senang dengan pekerjaannya, mereka bersedia berkorban untuk organisasi jika mereka memiliki rasa komitmen terhadap organisasinya.

Menurut Edison, dkk (2016; 224) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu bentuk di mana karyawan memiliki keterlibatan, menerima kondisi lingkungan yang ada, serta berusaha untuk berprestasi dan mengabdikan. Karyawan yang memiliki komitmen dalam organisasinya akan selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk organisasinya, dan juga akan selalu berkeinginan untuk ikut terlibat dalam seluruh kegiatan di dalam organisasinya agar tujuan-tujuan organisasi bisa tercapai.

Anik dan Arifuddin (2003) dalam penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) mengatakan bahwa anggota organisasi yang memiliki komitmen yang tinggi dapat mengembangkan pola pikir yang positif terhadap organisasi dan dengan rasa senang hati serta tanpa paksaan dapat mengeluarkan pemikiran dan energi yang lebih demi kepentingan organisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki arti yang sangat penting dan sebagai rasa bangga juga loyalitas atau setia kepada organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan memberikan kontribusi yang berarti kepada organisasinya.

b. Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1997; 11) dalam Edison, dkk (2016; 226) mengemukakan tiga komponen tentang komitmen organisasi:

1) *Affective Commitment*

Terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*). Jadi karena karyawan menginginkan jika dirinya terlibat di dalam setiap kegiatan organisasi, maka karyawan tersebut memiliki komitmen organisasional yang tinggi, dan ia akan berinisiatif untuk ikut serta dalam kegiatan atau pekerjaan dan menunjukkan loyalitasnya kepada organisasi di mana karyawan tersebut bekerja.

2) *Continuance Commitment*

Muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain. Jadi komitmen organisasi dapat dimiliki oleh seorang karyawan karena setiap karyawan membutuhkan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, dan ia akan memberikan kontribusi yang besar dan akan setia kepada organisasi di mana karyawan tersebut bekerja.

3) *Normative Commitment*

Timbul dari nilai-nilai yang ada di dalam diri karyawan. Jadi karyawan akan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran dari dalam diri karyawan tersebut bahwa berkomitmen

terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan oleh setiap karyawan kepada organisasi di mana ia bekerja.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Edison, dkk (2016; 225) mengatakan bahwa pada dasarnya komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi sangat bergantung pada sejauh mana kebutuhan dan tujuan pribadi terpenuhi. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen meliputi :

1) Faktor logis

Karyawan akan bertahan dalam sebuah organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis, misalnya memiliki jabatan yang strategis dan mendapat penghasilan yang cukup atau karena faktor kesulitan dalam mencari pekerjaan yang lebih baik.

2) Faktor lingkungan

Karyawan akan memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan yang menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan dari organisasi.

3) Faktor harapan

Karyawan memiliki kesempatan yang luas untuk berkarir dan mendapat kesempatan untuk meraih posisi atau jabatan yang lebih tinggi melalui sistem yang terbuka dan transparan.

4) Faktor ikatan emosional

Karyawan merasa sudah ada ikatan emosional yang tinggi, misalnya merasakan suasana kekeluargaan dalam sebuah organisasi atau organisasi telah memberikan jasa yang sangat luar biasa atas kehidupannya.

B. Kerangka Konsep Dan Hipotesis

1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Semakin kuat budaya organisasi, maka akan tercipta kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Sebuah organisasi menerapkan nilai-nilai serta peraturan-peraturan yang akan mempengaruhi perilaku karyawan yang mengarah pada terciptanya kepuasan kerja. Pada dasarnya prinsip dari kepuasan kerja adalah perasaan senang/tidak senang atau suka/tidak suka terhadap kondisi lingkungan di dalam perusahaan maupun hasil pekerjaan karyawan itu sendiri. Karyawan tidak pernah terlepas dari budaya organisasi yang didalamnya terdapat nilai-nilai, aturan, dan juga standar-standar dalam bekerja maupun berperilaku di dalam organisasi. Apabila budaya organisasi tersebut dapat diterapkan dan dijalankan dengan baik oleh karyawan, maka itu akan menjadi kepuasan tersendiri bagi karyawan.

Hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Taurisa dan Ratnawati (2012) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, penelitian yang dilakukan oleh Rini, dkk (2013) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian penelitian

yang dilakukan oleh Sudirjo dan Kristanto (2014) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, penelitian yang dilakukan oleh Amalia dan Nugrohoseno (2014) yang juga mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian penelitian lain yang mendukung adalah penelitian yang dilakukan oleh Suryana, dkk (2015) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan. Dengan demikian, perlu menerapkan nilai-nilai serta peraturan-peraturan yang akan mempengaruhi perilaku karyawan yang mengarah pada terbentuknya komitmen organisasional. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya. Karyawan tidak pernah terlepas dari budaya organisasi yang didalamnya terdapat nilai-nilai, aturan, dan juga standar-standar dalam bekerja maupun berperilaku di dalam organisasi. Apabila budaya organisasi dirasa cocok oleh karyawan, maka karyawan akan merasa nyaman berada dalam organisasi tersebut dan akan memberikan kontribusi yang positif untuk mempertahankan keanggotaannya dalam sebuah organisasi.

Hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Fauzi, dkk (2016) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap komitmen organisasi, Ermawati dan Sulistyawati (2014) juga mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kemudian penelitian lain yang mendukung adalah penelitian yang dilakukan oleh Mustikasari (2014) yang mengatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara positif antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan.

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawannya. Pada dasarnya prinsip dari kepuasan kerja adalah perasaan senang tidak senang atau suka tidak suka terhadap pekerjaan yang dikerjakan. Karyawan yang menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan, akan cenderung memiliki produktifitas yang tinggi, dan itu akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Fauzi, dkk (2016) yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, Rosita, Yuniati (2016) juga mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan penelitian Novita, dkk (2016) yang juga

mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian lain yang mendukung adalah penelitian yang dilakukan oleh Indriyani dan Christologus (2010) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya. Apabila karyawan diberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan terkait dengan tugas yang dikerjakan, maka karyawan tersebut akan merasa diakui sebagai bagian dari organisasi di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa diakui dan menjadi bagian dari sebuah organisasi di tempat mereka bekerja, maka ketika itu pula mereka dapat memberikan kontribusi dan berperan dalam mencapai tujuan organisasi yang akan mempengaruhi kinerjanya.

Hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Fauzi, dkk (2016) yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, Ermawati dan Sulistyawati (2014) juga mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan juga penelitian Novita,

dkk (2016) yang juga mengatakan bahwa terdapat pengaruh hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang mendukung adalah penelitian yang dilakukan oleh Rosita dan Yuniati (2016) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara langsung.

Semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya. Sebuah perusahaan menerapkan nilai-nilai serta peraturan-peraturan yang akan mempengaruhi perilaku karyawan yang mengarah pada terciptanya kinerja karyawan yang tinggi. Karyawan tidak pernah terlepas dari budaya organisasi yang didalamnya terdapat nilai-nilai, aturan, dan juga standar-standar dalam bekerja maupun berperilaku di dalam organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang tinggi bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, dan membuat karyawan berusaha lebih keras untuk meningkatkan kinerjanya dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Fauzi, dkk (2016) yang mengatakan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) juga mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemudian menurut Indriyani dan Christologus (2010) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Logahan dan Aesaria (2014) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang mendukung adalah penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2015) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H5: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara langsung.

6. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Karyawan tidak pernah terlepas dari budaya organisasi yang didalamnya terdapat nilai-nilai, aturan, dan juga standar-standar dalam bekerja maupun berperilaku di dalam organisasi. Apabila budaya organisasi dapat diterapkan dan dijalankan dengan baik oleh karyawan, maka itu akan menjadi kepuasan tersendiri bagi karyawan. Dan kemudian dapat dikatakan bahwa karyawan yang merasa puas cenderung akan lebih produktif dan juga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Syauta, dkk (2012) yang mengatakan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, dan juga penelitian yang dilakukan oleh Yamin (2016) yang mengatakan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Burhan, dkk (2013) yang mengatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

H6: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

7. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

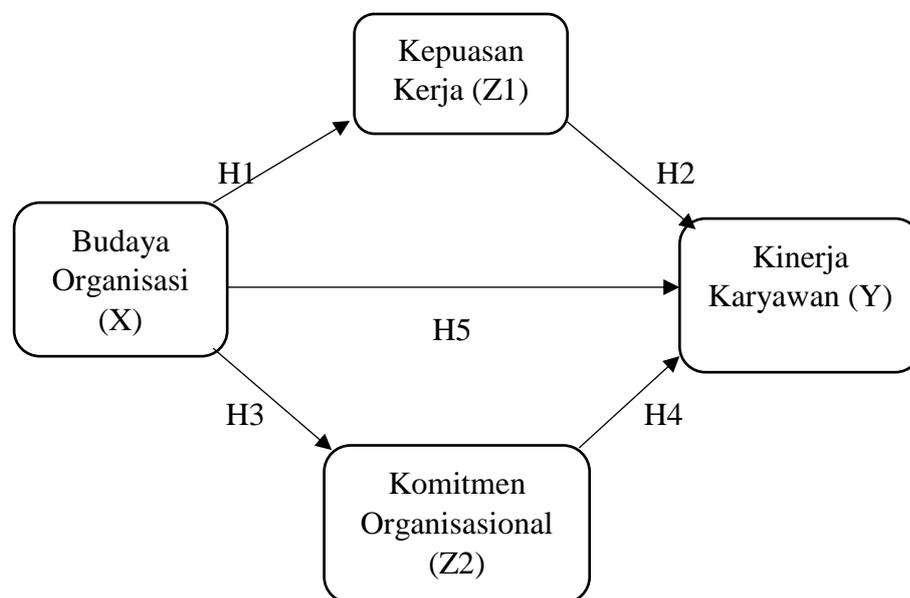
Karyawan tidak pernah terlepas dari budaya organisasi yang didalamnya terdapat nilai-nilai, aturan, dan juga standar-standar dalam bekerja maupun berperilaku di dalam organisasi. Apabila budaya organisasi dirasa cocok oleh karyawan, maka karyawan akan merasa nyaman berada dalam organisasi tersebut dan akan memberikan kontribusi yang positif untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan juga berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi yang akan meningkatkan kinerjanya.

Hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Susmiati dan Sudarma (2015) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh

terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, penelitian yang dilakukan oleh Lanjar, dkk (2017) yang mengatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai peran yang penting sebagai variabel antara dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Nerowati, dkk (2018) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai intervening.

H7: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

C. Model Penelitian



Gambar 2.1
Model Penelitian