

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang memiliki padanan dalam bahasa Inggris yaitu *performance* yang kemudian sering di Indonesiakan sebagai performa. Kinerja didefinisikan sebagai keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2015). Selanjutnya Hasibuan (2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebuah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diberikan, berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Sedangkan Wilson (2012) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan, suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan.

Sutrisno (2010) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan. Rich (dalam Muhadi, 2007) mendefinisikan kinerja

tidak hanya merupakan produktifitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya, perilaku bebas untuk bertindak ini tetap tidak bisa dilepaskan dari syarat-syarat formal peran seorang karyawan untuk meningkatkan fungsi efektif suatu organisasi. Produktifitas merupakan bentuk lain dari pencapaian tujuan dalam sistem organisasi (Roziqin, 2010). Selanjutnya Roziqin berpendapat bahwa hubungan kinerja dan produktifitas dalam suatu organisasi sangat erat, suatu kinerja mempengaruhi sejauh mana produktifitas dapat dicapai dan sebaliknya produktivitas ditentukan dari sejauh mana kinerja yang ada.

#### **2.1.1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Mathis dan Jackson (dalam Kaswan, 2015) menyatakan ada 3 faktor utama mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor itu adalah:

1. Kemampuan individu melakukan pekerjaan.
2. Usaha yang dilakukan.
3. Dukungan organisasi.

Sedangkan menurut Prawirosentono (dalam Sutrisno, 2010), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi, ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan,

dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan tanggung jawab, dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.
3. Disiplin, secara umum menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan perusahaan.
4. Inisiatif, berkaitan dengan daya fikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

#### **2.1.1.2 Penilaian kinerja**

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai visi dan misi untuk memperoleh keuntungan. Oleh karena itu, segala aktivitas yang dilakukan oleh karyawan harus dinilai kinerjanya. Bernardin dan Russel (dalam Kaswan, 2015) mengajukan enam kriteria utama yang digunakan untuk menilai kinerja:

1. Kualitas: seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.
2. Kuantitas: jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dollar/rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
3. Ketepatan waktu: seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang output yang lainnya, serta maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya: seberapa jauh/baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimumkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.
5. Kebutuhansupervisi: seberapa jauh/baik karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawas atau memerlukan intervensi pengawas untuk mencegah hasil yang merugikan.

6. Dampak interpersonal/kontekstual kinerja: seberapa jauh/baik karyawan meningkatkan harga diri, itikat baik (*goodwill*), dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.

### **2.1.2 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut Handoko (2014) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Selanjutnya Robbins & Judge (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Sedangkan menurut Locke (dalam Roziqin, 2010) mendefinisikan kepuasan pekerjaan sebagai suatu pernyataan emosional atau pernyataan terhadap kesenangan yang dinilai dari pekerjaan seseorang atau pengalaman dalam bekerja.

#### **2.1.2.1 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja**

Sopiah (2008) mengklasifikasikan aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah: (a) promosi, (b) gaji, (c) pekerjaan itu sendiri, (d) supervisi, (e) teman kerja, (f) keamanan kerja, (g) kondisi kerja, (h) administrasi/kebijakan perusahaan. (i) komunikasi, (j) tanggung jawab, (k) pengakuan, (l) prestasi kerja dan kesempatan untuk

berkembang. Menurut Dessler (dalam Roziqin, 2010) Kemampuan untuk meningkatkan kepuasan kerja, tergantung pada apakah terdapat adanya:

1. Perlakuan yang *fair*, adil suportif terhadap pegawai.
2. Kesempatan menggunakan kemampuan secara penuh untuk mewujudkan diri.
3. Komunikasi yang terbuka dan saling mempercayai di antara semua pegawai.
4. Kesempatan bagi semua pegawai untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan yang melibatkan pekerjaan mereka.
5. Kompensasi yang cukup dan *fair*.
6. Lingkungan yang aman dan sehat.

#### **2.1.2.1 Teori Kepuasan Kerja**

Frederick Herzberg (dalam Sopiha, 2008) mengembangkan teori dua faktor, teori ini memandang kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakadaan faktor-faktor ekstrinsik.

1. Ada sekelompok kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi: gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, supervisi, dan hubungan interpersonal. Apabila faktor ini tidak ada maka karyawan akan merasa tidak puas.

2. Ada sekelompok kondisi intrinsik yang meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan pertumbuhan. Apabila kondisi intrinsik ini dipenuhi organisasi atau perusahaan maka karyawan akan puas.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikiran dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner and Kinicki, 2005). Sutrisno (2010) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumption*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pencegahan masalah-masalah organisasinya. Sedangkan menurut Wilson (2012) budaya korporat adalah suatu sistem nilai-nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam rangka pencapaian tujuan. Selanjutnya menurut Robbins (2002) budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.

Sackman (dalam Tjahjono, 2006) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi-asumsi keyakinan, nilai-nilai dan persepsi-persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok tersebut. Mas'ud (2004) budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Luthans (dalam Nurjanah, 2008) menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

1. **Aturan perilaku yang diamati.** ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. **Norma.** Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan banyak, jangan terlalu sedikit”.
3. **Nilai dominan.** Organisasi mendukung dan berharap peserta membagi nilai-nilai utama. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.



4. **Filosofi.** Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
5. **Aturan.** Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. **Iklim organisasi.** Merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

#### **2.1.3.1 Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi**

Terdapat banyak dimensi yang membedakan budaya. Menurut Robbins (dalam Sopiah, 2008) ada enam dimensi budaya dasar yang mana masing-masing dimensi ini memiliki variasi yang membedakan antara budaya yang satu dengan yang lainnya. Dimensi tersebut adalah:

1. Hubungan dengan lingkungan yang memiliki variasi dominan terhadap lingkungan, harmoni dengan lingkungan yang dimiliki dan tunduk atau di dominasi oleh lingkungan.
2. Orientasi waktu yang memiliki variasi pada orientasi masa lalu, masa kini dan masa depan.

3. Kodrat atau sifat dasar manusia yang bervariasi tentang pandangan bahwa pada dasarnya manusia itu baik atau buruk atau campuran baik dan buruk.
4. Orientasi kegiatan yang memiliki variasi penekanan untuk melakukan tindakan, penekanan untuk menjadi atau mengalami sesuatu, dan penekanan pada upaya mengendalikan kegiatan.
5. Fokus tanggung jawab yang mempunyai variasi individualistis, kelompok atau hierakis.
6. Konsep ruang yang variasinya bertumpu pada kepemilikan ruang yang terbagi pada variasi pribadi, publik atau umum dan campuran atau keduanya.

Budaya organisasi tidak ada begitu saja, tetapi harus diciptaka, dipelihara, dan diperkuat, bahkan diubah agar sesuai dengan tuntutan internal maupun eksternal organisasi. Isi dari suatu budaya organisasi terutama berasal dari tiga sumber, Baron dan Greenberg (dalam Hendyat, 2012):

1. Pendiri organisasi. Pendiri tersebut sering memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan. Sikap dan nilai mereka siap diteruskan kepada karyawan yang baru. Akibatnya, pandangan mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi, dan tetap dilakukan sepanjang pendiri

berada dalam organisasi tersebut, atau bahkan setelah pendirinya meninggalkan organisasi.

2. Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal. penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu, kebijakan, produknya, mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai.
3. Hubungan kerja karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka ke dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai. Jadi, budaya organisasi sering dibentuk oleh pengaruh orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, oleh lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi, dan oleh karyawan serta hakikat dari organisasi tersebut.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2008). Sedangkan menurut Wibowo (2016) komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya menurut Luthans (dalam Sutrisno, 2010) komitmen organisasi merupakan: (1). keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, (2).

kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi (3). suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Allen dan Meyer (dalam Eva, 2009) mengajukan tiga model komitmen organisasional dan direfleksikan dalam tiga pokok utama:

1. *Affective commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalankannya.
2. *Continuance commitment* adalah keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaannya.
3. *Normative commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena adanya tekanan dari pihak lain.

#### **2.1.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal.
2. Karakteristik pekerjaan.
3. Karakteristik struktur.
4. Pengalaman kerja.

### 2.1.3.1 Teori Dasar Komitmen

Menurut Moreland (dalam Sutrisno, 2010) ada beberapa teori yang menjelaskan dasar-dasar motivasional munculnya komitmen individu dalam organisasi, yaitu:

1. Teori sosialisasi kelompok. menurut model ini, baik kelompok maupun individu melakukan proses evaluasi dalam hubungan bersama dan membandingkan *value*-nya dengan hubungan yang selama ini berlangsung. Dalam evaluasi ini perubahan perasaan akan berpengaruh terhadap komitmen yang dimiliki individu.
2. Teori pertukaran sosial. Teori ini dikembangkan oleh Thibaut dan Kelley (1959) ide dasar teori ini sangat sederhana. *Pertama*, setiap hubungan akan selalu melibatkan pertimbangan untung dan rugi bagi partisipannya. Keseimbangan antara *reward* dan *cost* akan menjadi faktor kritis dalam menentukan nilai suatu hubungan. *Kedua*, dalam sebagian besar suatu hubungan partisipan termotivasi untuk memaksimalkan *reward* dan atau menurunkan *cost* yang diakibatkan hubungan tersebut, dan setiap saat, partisipan melakukan reevaluasi dalam *reward* dan *cost* tersebut sehingga hubungan lebih berarti. *Ketiga*, orang dapat berpartisipasi dalam beberapa hubungan secara simultan, sehingga nilai *relative* pada suatu hubungan juga

dipengaruhi oleh *relationship* juga yang lain yang sesuai bagi partisipan.

3. Teori kategori diri. Dasar dari teori ini *pertama*, orang termotivasi untuk memahami dunia sekitarnya sehingga ia akan mampu melakukan koping secara efektif terhadap problem yang terjadi. *Kedua*, setiap stimulus lingkungan baik yang sosial maupun nonsosial dapat dikategorisasi. Kategorisasi diri berperan penting dalam mengarahkan perilaku sosial seseorang. *Ketiga*, kategorisasi diri ini juga meliputi hal yang abstrak, seperti sensasi tentang identitas sosial.
4. Teori identitas. Teori ini disampaikan oleh Stryker (1987). Teori ini menawarkan perspektif lain pada komitmen dan perannya dalam kelompok sosial. *Pertama*, peran sosial yang merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku. *Kedua*, peran sosial yang merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Kegunaan Penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai pembanding dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya.

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

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil dan Simpulan
1	Eva Kris Diana Devi (2009)	Analisa Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel <i>Intervening</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.</li> <li>4. Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.</li> <li>5. komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
2.	Weihui Fu and Satish P. Desphande (2014)	<i>The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction and Organizational Comitment on Job Performance of Employeess in a China's Insurance Company</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Job satisfaction a significant direct impact on organizational commitment of Chinese employees.</i></li> <li>2. <i>Job satisfaction had not significant impact on job performance.</i></li> <li>3. <i>Organizational commitment was confirmed to have a significant impact on job performance.</i></li> <li>4. <i>job satisfaction also has a significant indirect impact on job performance of Chinese employees through the mediating role of organization commitment.</i></li> </ol>

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil dan Simpulan
3.	Nurjanah, SE (2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.</li> <li>2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.</li> <li>3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.</li> <li>4. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>5. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>6. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
4.	Ling Ma, Yun Xing, Yu Wang and Haotian Chen (2013)	<i>Research on the Relationship among Enterprise Employee's Job Satisfaction, organizational Commitment and Job Performance.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Job satisfaction a significant direct impact on job performance of Chinese employees.</i></li> <li>2. <i>Job satisfaction a significant direct impact on organizational commitment of Chinese employees.</i></li> <li>3. <i>organizational commitment a significant direct impact on job performance of Chinese employees.</i></li> </ol>
5.	Sudarmadi (2007)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinana Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>4. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</li> <li>5. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</li> <li>6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.</li> </ol>



No	Nama Peneliti	Judul	Hasil dan Simpulan
6.	I Wayan Juniantara (2015)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan koperasi simpan pinjam. 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja koperasi simpan pinjam.. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja koperasi simpan pinjam.
7.	Artab Hira and Waqas Idrees (2012)	A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry Pakistan	1. Indicates the statistical significant of regression model jon satisfaction on performance. $P < 0.05$ . Which means overall model applied is significantly good enough in predicting the outcome variable performance $F = (1,333) = 15.538, P = 0.000 < 0.05$ . our model was significant.

## 2.3 Pengaruh antar Variabel

### 2.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dessler (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kinerja yang lebih baik. Karyawan yang terpenuhi kebutuhan dasarnya oleh perusahaan meliputi gaji promosi, dan supervisi tentunya akan merasa puas dalam bekerja sehingga akan mau melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin untuk memajukan perusahaannya. Strauss *et al.* (dalam Handoko, 2014) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada

gilirannya akan menjadi frustrasi. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Artab *et al.* (2012) pada bank di Pakistan menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya Weihui *et al.* (2014) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di perusahaan asuransi di Cina. Sejalan dengan penelitian diatas Juniantara (2015) pada penelitiannya terhadap *Account Officer* di koperasi yang ada di Bali juga menemukan adanya pengaruh positif antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H1:** Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi diperlukan dalam suatu perusahaan sebagai sistem nilai yang membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak para karyawan untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu perusahaan kearah perkembangan yang lebih baik, dengan kata lain kinerja karyawan juga akan ikut meningkat seiring tumbuhnya nilai-nilai dari budaya yang mendukung kinerja karyawan dan tujuan organisasi. Pendapat lain mengenai hubungan

budaya organisasi dengan kinerja dikemukakan oleh Tan (dalam Wibowo, 2016) Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya, sehingga kinerja organisasi meningkat.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah (2008) pada Pegawai Negeri Sipil di Biro Departemen Pertanian menemukan bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan adanya budaya organisasi yang baik. Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Sudarmadi (2007) bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan di bagian Administratif Universitas Semarang.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H<sub>2</sub>**: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja sangat berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Karyawan akan loyal dan merasa betah serta tidak ingin meninggalkan perusahaan karena telah merasa puas dengan apa yang diterima dari perusahaan tersebut. Wibowo (2016) berpendapat bahwa

terdapat hubungan signifikan dan kuat antara kepuasan dan komitmen organisasi. Manajer disarankan meningkatkan kepuasan kerja dengan maksud untuk menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat memfasilitasi produktivitas lebih tinggi.

Penelitian terdahulu telah membuktikan adanya keterkaitan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Ling Ma, *et al.* (2013) dalam penelitiannya memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai IT di Perusahaan Milik Negara di Cina. Selanjutnya, dalam penelitian Eva (2009) terhadap karyawan *outsourcing* di PT. Semeru Karya Buana Semarang, menyimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel komitmen karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Dwi Puspitawati (2013) bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel komitmen organisasi karyawan Hotel Hyatt di Sanur Bali.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H3:** Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

### **2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi menjadi konsep penting didalam suatu organisasi, semua organisasi pasti mempunyai budaya yang menjadi identitas bagaimana karakter organisasi tersebut. Budaya organisasi yang menempatkan nilai-nilai kemanusiaan, keterbukaan, rasa kebersamaan, dan pelibatan karyawan sebagai nilai bersama, akan membuat karyawan merasa organisasi tempat bekerja lebih sebagai keluarga besar di mana tujuan organisasi dipandang identik dengan tujuan pribadi karyawan sehingga mereka akan menunjukkan komitmen yang tinggi. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen. Penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah (2008) dalam penelitiannya terhadap 240 Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Biro lingkup Departemen Pertanian, menyimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H4:** Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

### **2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasi menunjukkan sikap karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam organisasi. Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan karyawan atas nilai-nilai organisasi, kerelaan karyawan membantu mewujudkan tujuan organisasi, dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi karyawan terhadap organisasi. Apabila seorang karyawan merasa terlibat dan memiliki loyalitas dengan organisasi maka dia akan merasa senang dalam bekerja dan merasa berkewajiban memajukan perusahaan sehingga kinerjanya dapat meningkat.

Dalam penelitian Weihui *et al.*(2014) terhadap pegawai perusahaan asuransi di Cina, ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan prestasi kerja. Sedangkan dalam penelitian Darlisman (2009) pada 50 auditor dan Pegawai Inspektorat Provinsi Jambi. Menemukan hubungan yang positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja Pegawai Inspektorat Provinsi Jambi. Hal itu sejalan dengan penelitian Ling Ma, *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Milik Negara berbasis IT, Selanjutnya, dalam penelitian Eva(2009) terhadap 100 karyawan *outsourcing* di PT. Semeru Karya Buana

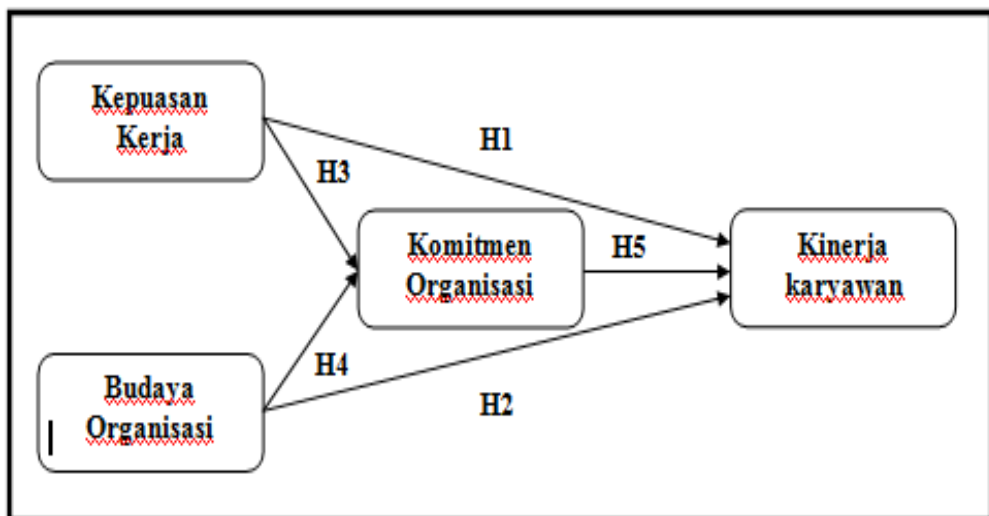
Semarang, menyimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja karyawan karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H5:** Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Pada bagian ini, peneliti mengajukan kerangka pemikiran teoritis yang diambil berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan meliputi variabel kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.



Gambar 2.1. Kerangka pemikiran teoritis