

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

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

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

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam melakukan pekerjaan serta kemampuan mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan berhasil apabila tujuan yang ditetapkan tercapai (Gibson, et al, 2011). Mangkunegara (2009) menyatakan kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan. Hasibuan (2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diberikan, berdasar atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja menurut Wibowo (2016) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Dessler (2010),

kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Dari beberapa definisi kinerja karyawan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan menyelesaikan hasil pekerjaan pada standart yang ditentukan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Keberhasilan kinerja karyawan bisa diketahui jika perusahaan mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini bisa berupa tujuan atau target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja karyawan tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan kinerja karyawan maka perlu dilakukan pengukuran kinerja. Bernardin dan Russel yang dikutip oleh Sudarmanto (2009) menyampaikan bahwa ada 6 indikator untuk mengukur kinerja karyawan. Adapun keenam indikator tersebut adalah :

- a. Kualitas. Indikator kualitas terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna dalam memenuhi tujuan.

- b. Kuantitas. Indikator kuantitas ini terkait dengan satuan jumlah yang dihasilkan.
- c. Ketepatan waktu. Indikator ketepatwaktuan ini terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan atau dalam menghasilkan produk.
- d. Efektivitas biaya. Indikator keefektivan ini terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi seperti orang, uang, material, teknologi, dan sebagainya dalam memperoleh hasil.
- e. Kebutuhan supervisi. Indikator perlunya pengawasan ini terkait dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa asistensi pemimpin atau manajer.
- f. Dampak interpersonal. Indikator ini terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja

Wirawan (2015) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal organisasi, dan faktor

internal karyawan. Menurut Timple yang dikutip oleh Mangkunegara (2009) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang mempengaruhi kinerja dari sifat-sifat karyawan itu sendiri, sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan. Contoh faktor internal meliputi kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi, sedangkan contoh faktor eksternal yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim organisasi.

Pendapat yang hampir serupa mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dikemukakan Armstrong dan Baron yang dikutip Wibowo (2016), yaitu kinerja dipengaruhi oleh *Personal factors*, *Leadership factors*, *Team factors*, *System factors*, dan *Contextual factors*. *Personal factors* ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu. *Leadership factors* ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan pemimpin. *Team factors* ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja. *System factors* ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan

fasilitas yang diberikan organisasi. *Contextual factors* ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan manajer dan *team leader*. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu, tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

Dari berbagai faktor kinerja yang diungkapkan oleh para ahli di atas, agar lebih lengkap maka penelitian ini menggunakan faktor-faktor yang bersumber dari dalam individu dan dari luar individu. Tujuan memilih cukup banyak faktor kinerja adalah agar dapat diketahui faktor apa saja yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan di CV Opal Transport yang dijadikan sasaran penelitian dan dapat berbenah untuk perbaikan kinerja di masa depan.

## **2. Komitmen Organisasi**

Komitmen karyawan terhadap perusahaan sangatlah menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Seperti yang dikemukakan Wirawan (2015), bahwa keberhasilan perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan, sedangkan kinerja karyawan sendiri dipengaruhi beberapa faktor diantaranya faktor internal karyawan yang salah satunya merupakan komitmen organisasi. Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang karyawan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan perusahaan. Gibson, et al (2011) memberikan pengertian bahwa komitmen adalah ekspresi karyawan terhadap perusahaan dalam bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan. Robbins dan Judge (2015) memandang komitmen dalam organisasi merupakan salah satu sikap kerja, karena merefleksikan perasaan seorang karyawan terhadap organisasi di tempatnya bekerja, seorang karyawan akan berupaya untuk tetap bekerja apabila menyukai organisasi tersebut.

Menurut Allen dan Meyer yang dikutip Luthans (2011), komitmen organisasi bersifat multidimensi, ketiga dimensi tersebut adalah *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* merupakan

keterkaitan emosi pada organisasi dan suatu kepercayaan terhadap nilai-nilainya. *Continuance commitment* berkaitan dengan nilai ekonomis yang diterima jika tetap berada dalam organisasi bila dibandingkan dengan keluar dari organisasi. *Normative commitment* berkaitan dengan kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan moral dan etika. Penelitian ini menggunakan 6 indikator pengukur komitmen organisasi yang mewakili 3 dimensi di atas, yaitu keterikatan emosional dengan perusahaan dan bangga menjadi bagian dari perusahaan mewakili dimensi *affective commitment*, tetap bertahan di perusahaan karena kebutuhan sekaligus keinginan dan resiko meninggalkan perusahaan mewakili dimensi *continuance commitment*, kewajiban dan tanggung jawab pada perusahaan dan tidak etis apabila pindah perusahaan mewakili dimensi *normative commitment* (Meyer, et al dalam Sopiah, 2008).

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Hal tersebut jelas akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri yang berimbas pada keberhasilan

perusahaan. Komitmen organisasi harus dijaga dan ditingkatkan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kesuksesan perusahaan.

Banyak hal yang perlu diusahakan agar dapat memunculkan komitmen organisasi bagi karyawan. McShane dan Glinow yang dikutip Wibowo (2016) menyatakan ada 5 cara untuk membangun komitmen organisasi yaitu

a. Keadilan dan dukungan

Keadilan dan dukungan adalah dukungan perusahaan akan kesejahteraan karyawannya, dimana hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

b. Nilai bersama

Nilai bersama berarti karyawan meyakini nilai-nilai dirinya sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi, hal tersebut berkaitan dengan budaya organisasi.

c. Kepercayaan

Kepercayaan dapat diartikan pemimpin mempercayai bawahannya dalam menyelesaikan

pekerjaan, hal tersebut berkaitan juga dengan gaya kepemimpinan.

d. Pemahaman organisasi

Pemahaman organisasi mencerminkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata ruang fisik.

e. Pelibatan pekerja

Pelibatan organisasi dapat diartikan karyawan ikut serta dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian mengenai cara membangun komitmen organisasi, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak hanya berhubungan dengan kinerja karyawan, tetapi juga memiliki hubungan yang erat dengan variabel-variabel yang dipakai dalam penelitian ini, yaitu kepuasan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan.

### **3. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi, yaitu sebagai faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Tidak hanya itu, bahkan menurut Wibowo

(2016), kepuasan kerja juga memiliki hubungan signifikan dan kuat terhadap komitmen organisasi. Jadi kepuasan kerja selain memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan juga memberikan pengaruh terhadap komitmen.

Menurut Luthans (2011), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif dari seseorang yang muncul dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya. Robbins dan Judge (2015) menyatakan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya imbalan yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Karyawan yang menikmati pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja keras dan balas jasa dirasa adil dan layak.

Gibsons, et al (2011) menyatakan kepuasan kerja adalah ekspresi seseorang terhadap penghargaan yang diterimanya, terkait dengan pekerjaan yang dilakukan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2013) kepuasan kerja adalah respons emosional

terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis dan Newstrom yang dikutip Wibowo (2016) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan tentunya harus ada ukuran yang menyatakan tinggi atau tidaknya kepuasan kerja karyawan. Luthans (2011) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja yang juga dapat dijadikan indikator sebagai pengukur kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja. Pekerjaan itu sendiri berarti dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Gaji berarti sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi. Supervisi dapat diartikan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Rekan kerja berarti tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara

sosial. Kelima dimensi tersebut dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja.

Terdapat beberapa teori kepuasan kerja dari para ahli yang menjelaskan alasan mengapa karyawan bisa merasa puas dalam bekerja. Rivai dan Sagala (2014) menjelaskan pada umumnya ada 3 teori yang sering dibahas dan digunakan, yaitu :

*a. Discrepancy theory.*

Teori ini dijelaskan oleh Porter yang menyatakan pengukuran kepuasan kerja adalah dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

*b. Equity theory.*

Teori ini dikemukakan oleh Zalesnik dan dikembangkan oleh Adam. Equity Theory menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

c. *Two factor theory.*

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg. Menurut *two factor theory*, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi 2 kategori yaitu motivator dan hygiene. Motivator ialah faktor-faktor atau situasi yang dibentuknya sebagai sumber kepuasan kerja, dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tapi ketiadaan faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. hygiene factors ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan. Jika hal tersebut tidak terpenuhi seseorang akan tidak puas, namun apabila terpenuhi akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, hanya saja tidak akan menimbulkan kepuasan karena faktor-faktor ini bukan sumber kepuasan kerja.

Berdasarkan tiga teori kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu yang dirasakan setiap karyawan dalam bekerja di tempat kerjanya. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang menyangkut

hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan lain sebagainya.

#### **4. Gaya Kepemimpinan**

Berbeda dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang merupakan faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan, gaya kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Robbins dan Judge (2015) menyatakan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian suatu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah organisasi .

Menurut Winardi (2007), gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk memahami suksesnya

kepemimpinan dalam hubungan mana kita memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Dengan demikian keberhasilan kepemimpinan akan didapatkan dari gaya kepemimpinan yang muncul pada saat pemimpin memimpin bawahannya. Pengertian gaya kepemimpinan sendiri menurut Thoha (2007) adalah norma perilaku yang digunakan seorang pemimpin pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi bawahannya.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2009), gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang dikuasi dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya dengan tujuan mempengaruhi bawahannya agar tujuan tercapai.

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama untuk

mencapai tujuan. Menurut House yang dikutip Thoha (2007) ada 4 macam gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi bawahan agar tujuan organisasi tercapai, yaitu :

a. Kepemimpinan Direktif

Pemimpin sering memberikan perintah atau tugas khusus kepada bawahan. Pemimpin memberikan arahan atau instruksi mengenai apa yang harus dilakukan dan mengharapkan pegawainya untuk melaksanakannya sesuai dengan petunjuk yang ia berikan.

b. Kepemimpinan Suportif

Kepemimpinan suportif juga dikenal dengan istilah perilaku penyokong atau perhatian, dalam gaya ini pemimpin bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati, dan memuaskan para karyawan. dengan cara membimbing karyawan dengan sebaik-baiknya.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Pemimpin cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta

gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan tersebut jika dianggap sesuai oleh pemimpin.

d. Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Kepemimpinan orientasi prestasi adalah kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan dengan baik. Gaya kepemimpinan ini menantang dan merangsang para karyawan, mengharapkan karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin dan percaya pada kemampuan karyawan untuk mencapainya.

Berdasarkan uraian diatas, gaya kepemimpinan merupakan bentuk tingkat ketrampilan bagi setiap pemimpin dalam menjalankan roda organisasi dengan harapan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam sebuah lembaga atau instansi tersebut. Seorang pemimpin harus mampu mengkolaborasikan gaya tersebut untuk diterapkan dalam organisasi yang dipimpinnya.

## **5. Budaya Organisasi**

Sama seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan. 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.

Menurut Gibson, et al (2011) budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Budaya organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut. Menurut Davis yang dikutip Sobirin (2009), budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai pedoman berperilaku di dalam organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2009) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam

organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli, budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan dan berperilaku sehari-hari di dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini karyawan sehingga telah menjadi perilaku karyawan dalam keseharian. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun karyawan untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain, budaya akan mempengaruhi sejauhmana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Sudarmanto, 2009).

Budaya organisasi diperlukan dalam suatu perusahaan sebagai sistem nilai yang membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih

baik. Penelitian O'Reilly, et al yang dikutip oleh Robbins dan Judge (2015) mengidentifikasi 7 karakteristik utama budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
- b. Perhatian terhadap detail, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukan berdasar pada individu.
- f. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

- g. Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Budaya organisasi dapat menunjukkan pada masyarakat tentang keberadaan perusahaan dari ciri khas yang dimiliki dari sekian banyaknya perusahaan yang ada. Budaya organisasi juga dapat berfungsi sebagai dorongan kepada karyawan untuk mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. Menurut Robbins dan Judge (2015), fungsi budaya organisasi adalah :

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan

standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.

- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dari pendapat di atas mengenai fungsi budaya organisasi, dapat diketahui budaya itu memang ada di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya organisasi tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi juga mendorong terciptanya komitmen organisasi. Keadaan seperti ini jelas akan menguntungkan sebuah organisasi. Jika budaya organisasi merupakan aspek penting dalam meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan, maka budaya organisasi harus dikelola dengan baik. Untuk dapat mengelola dengan baik diperlukan pengertian yang jelas dan perhatian terhadap budaya organisasi.

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan dasar pijakan penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu**

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Chris Perryer dan Catherine Jordan (2005)	The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study in the Australian Public Sector	Gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati (2012)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
Hsin Kuang Chi, Huery Ren Yeh, dan Chiou Huei Yu (2008)	The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> </ol>

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>5. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
Hueryren Yeh dan Dachuan Hong (2012)	The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>4. Komitmen organisasi memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
Li-Chuan Chu dan Chun-Che Lai (2011)	A Research on The Influence of Leadership Style and Job Characteristics on Job Performance Among Accountants of County and City	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> </ol>

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Government In Taiwan	3. Komitmen organisasi memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
Muhammad Fauzi, Moch Mukeri Warso, dan Andi Tri Haryono (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
Ramlan Ruvendi (2005)	Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
Weihui Fu dan Satish Deshpande (2014)	The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company	2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### C. Pengaruh Antar Variabel dan Hipotesis

#### 1. 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 organisasi ke arah 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.

Penelitian terdahulu yang menguji pengaruh antara budaya terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Chi, et al (2008). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil senada ditemukan di penelitian Fauzi, dkk. (2016), yaitu budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan diperlukan untuk mempengaruhi karyawan agar berperan aktif dalam menjalankan tugasnya. Gaya kepemimpinan dapat menuntun karyawan untuk bekerja lebih giat, lebih baik, dan bertanggungjawab penuh atas tugas yang dibebankan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Chi, et al (2008) membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut

sejalan dengan penelitian Chu dan Lai (2011) yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dikuatkan oleh penelitian Yeh dan Hong (2012), yang menunjukkan hasil yang sama yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh kuat dan positif terhadap kinerja karyawan.

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

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **3. 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 dan merasa berutang budi pada perusahaan tempatnya bekerja sehingga akan mau melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin untuk memajukan perusahaannya. Namun Gibson, et al (2011) menyatakan

bahwa hubungan antara keduanya sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat di antara keduanya. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa perusahaan yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas.

Hasil penelitian yang dilakukan Fu dan Deshpande (2014) memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Chi, et al (2008) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

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

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **4. 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.

Fu dan Deshpande (2014) menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan asuransi. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Yeh dan Hong (2012) yang menyatakan komitmen organisasi mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan.

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

H4 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang disepakati dan dijalankan oleh anggota organisasi. Kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana seseorang tersebut bekerja akan menimbulkan kepuasan kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik apabila mereka merasa nyaman dengan kondisi yang ada di dalam perusahaan tempat ia bekerja. Lingkungan sosial dan nilai bersama di tempat kerja yang kondusif dapat mempengaruhi semangat dan kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut.

Penelitian yang dilakukan Chi, et al (2008) menyatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hasil serupa juga didapatkan dari penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012), yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Indikator budaya organisasi yang dipakai untuk pengukuran adalah keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerja sama, kejelasan organisasi, dukungan

dan perhatian. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai serta peraturan-peraturan yang merupakan indikator budaya organisasi obyek penelitian tersebut mempengaruhi perilaku karyawan yang mengarah pada terciptanya kepuasan kerja.

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

H5 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

## **6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa diperhatikan apabila pemimpin peka terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan. Menurut Rivai dan Mulyadi (2009), gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan yang tepat dengan situasi dan kondisi akan

menciptakan suasana kerja yang baik dalam perusahaan sehingga akan memberikan pengaruh yang positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Chi, et al (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan pemimpin yang karismatik, memberi contoh yang baik, dan membangun visi praktis dan jelas untuk bawahan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hasil senada ditemukan di penelitian Ruvendi (2005), diperoleh bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

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

H6 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

## **7. 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.

Fauzi, dkk. (2016) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012) yang mengukur budaya organisasi dengan keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerja sama, kejelasan organisasi, dan dukungan dan perhatian, menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi dalam diri karyawan.

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

H7 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

## **8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan cara seorang pemimpin dalam mengatur dan mengelola bawahannya. Melalui gaya kepemimpinan, seorang pemimpin diharapkan mampu mengatasi berbagai masalah dengan memanfaatkan sumber daya yang ada baik sumber daya modal maupun sumber daya manusia secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila saat pemimpin akan melakukan pengambilan keputusan ketika ada masalah atau hal penting melibatkan dan mempercayai karyawan, maka karyawan akan merasa dihargai, dianggap penting, dan menjadi bagian dari organisasi sehingga menimbulkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Perryer dan Jordan (2005) meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung dan gaya memadamkan pada organisasi Pemerintahan Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin berpengaruh positif terhadap komitmen berorganisasi. Sementara Chu dan Lai (2011) membuktikan bahwa gaya

kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

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

H8 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

## **9. 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. Penelitian terdahulu telah membuktikan adanya keterkaitan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Fu dan Deshpande (2014) dalam penelitiannya menjelaskan kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi karena dapat berpengaruh pada komitmen organisasi, apabila kepuasan kerja tinggi maka akan tingkat komitmen organisasinya akan menguat. Hal tersebut sejalan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauzi, dkk. (2016), yang menunjukkan kepuasan kerja yang semakin tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasi.

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

H9 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

#### **10. Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi dalam pengambilan keputusan manajemen yang memperhitungkan dampak hasil pada karyawan di dalam organisasi akan membuat nyaman dan menciptakan perasaan positif pada karyawan dalam melakukan pekerjaan, yang pada akhirnya hal tersebut membuat karyawan puas akan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan mampu mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen pada organisasinya, karena ketika karyawan merasa lebih dihargai dan diberi kesejahteraan mereka akan

lebih nyaman untuk terus bertahan di suatu perusahaan. Komitmen organisasi yang dirasakan karyawan tentu saja akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai, puas, dan tetap ingin bertahan di perusahaan tentunya lebih dapat memaksimalkan kinerjanya, karena merasa perusahaan merupakan bagian dari dirinya sehingga memajukan perusahaan merupakan kewajiban sekaligus kebutuhan bagi individu karyawan.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mampu mengarahkan budaya organisasi menjadi peningkatan kinerja karyawan, yang berarti kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Alur hubungan sebab akibat antar variabel dari budaya organisasi sampai peningkatan kinerja karyawan sudah dibuktikan penelitian terdahulu. Penelitian Chi, et al (2008) membuktikan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Fu dan Deshpande (2014) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sedangkan

komitmen organisasi sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

H10 : Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **11. Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan suportif dan partisipatif tentunya akan membuat karyawan merasa puas, senang, nyaman, dan merasa dihargai karena pemimpin selalu mendukung, mudah didekati, dan selalu meminta pendapat karyawan dalam setiap pengambilan keputusan. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tentunya akan meningkatkan komitmen organisasi, karena karyawan yang selalu diminta pendapat saat pengambilan keputusan akan merasa terlibat dalam perusahaan dan menimbulkan rasa ikut

memiliki bagi karyawan terhadap perusahaan. 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.

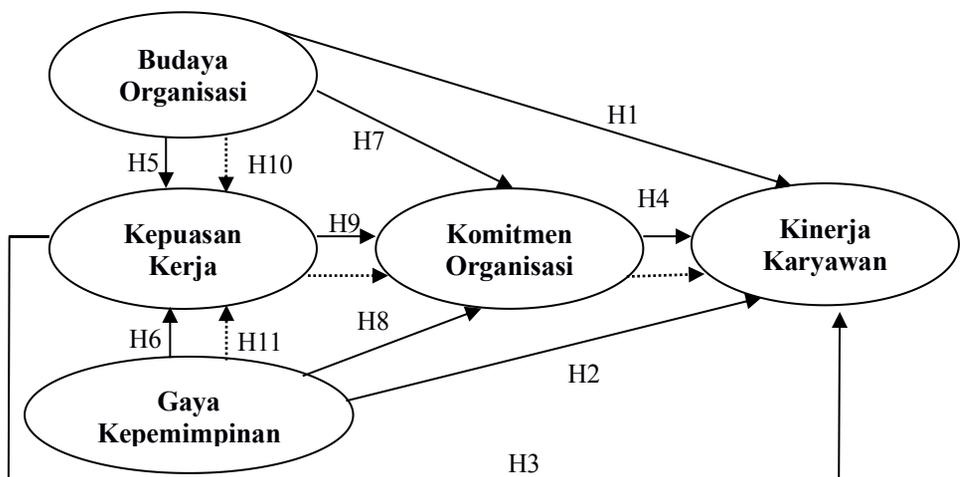
Uraian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mampu mengarahkan gaya kepemimpinan menjadi peningkatan kinerja karyawan, yang berarti kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Alur hubungan sebab akibat antar variabel dari budaya organisasi sampai peningkatan kinerja karyawan sudah dibuktikan penelitian terdahulu. Penelitian Ruvendi (2005) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Fauzi, dkk. (2016) membuktikan bahwa kepuasan kerja yang semakin tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian Yeh dan Hong (2012) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

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

H11 : Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

#### D. Model Penelitian

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu, dan hipotesis, model penelitian yang diajukan meliputi variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan disajikan sebagai berikut :



**Gambar 2.1. Model Penelitian**