

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian mengenai Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka perlu dikemukakan teori – teori dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan tersebut sebagai bahan referensi dalam pembuatan tesis ini.

Penelitian pertama dilakukan oleh Anita (2016), dimana variabel yang diteliti adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori, yakni suatu metode penelitian yang digunakan untuk menjelaskan apakah ada pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Jumlah sampel 35 orang pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju.

Penelitian kedua dilakukan oleh Mustikaningsih (2018), Variabel yang diteliti adalah Pengaruh gaya kepemimpinan, Budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi terhadap kinerja karyawan, Analisis data dalam penelitian ini dibagi ke dalam tiga tahap. Pertama, pengujian kualitas data, pengujian model penelitian dan tahap ketiga adalah pengujian hipotesis. Obyek dari penelitian ini adalah karyawan Optik Pranoto di wilayah Surakarta. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan tersebut yang berjumlah 326 orang. Namun jumlah sampel dalam penelitian adalah 75 karyawan. Hasil penelitian terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan remunerasi terhadap kinerja karyawan optik Pranoto di Surakarta.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Bindarto (2017), Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi, Persepsi karyawan tenaga kependidikan FEB UI terhadap gaya kepemimpinan transformasional sebagian besar memberikan tanggapan setuju. Lebih dari 60% responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju. Penelitian ini terdapat 22 indikator, maka sampel minimal sebanyak 110, hal ini menandakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional di FEB UI sangat baik.

Penelitian keempat dilakukan oleh Cho (2018), komitmen profesional, komitmen organisasi, dan niat untuk pergi demi kemajuan profesional: Metode penelitian yang digunakan adalah surel dikirim langsung ke 500 anggota tersebut melalui survei berbasis web, yang merupakan cara efektif untuk mengumpulkan informasi rahasia dan berpotensi mengurangi resistensi karena *sensitivitas survey*. Sebuah studi empiris tentang profesional IT, Sebanyak 500 anggota asosiasi besar spesialis komputer Hong Kong diambil secara acak dari daftar keanggotaan., Hasil penelitian keberhasilan organisasi sangat bergantung pada karyawan, karena mereka mungkin satu-satunya sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi. Namun, di tempat kerja modern, ketidakstabilan organisasi menyebabkan beberapa karyawan menggeser mereka komitmen dari organisasi untuk pekerjaan / profesi mereka.

Penelitian kelima dilakukan oleh Brown (2019), Gaya komunikasi pemimpin, LMX dan komitmen organisasi: Sebuah studi tentang persepsi karyawan di Peru, Metode penelitian yang digunakan adalah dengan membangun basis data ini melalui partisipasi para praktisi yang dihubungi selama mereka belajar program pascasarjana, pendidikan eksekutif, profesional dan pengembangan manajemen atau kursus pelatihan perusahaan di tempat di Sekolah Pascasarjana Bisnis ESAN (Lima, Peru). Kuesioner diberikan dalam delapan belas kelompok kelas antara Maret dan Juli 2017. Survei ini diberikan di atas kertas, yang berlangsung rata-rata 30 menit. Kuisisioner diselesaikan secara sukarela oleh 279 subjek. Setelah membuang kuisisioner yang tidak dapat digunakan atau tidak

lengkap, kami memperoleh 253 tanggapan yang valid, Penelitian yang dilaporkan telah dilakukan dalam konteks Peru, sebuah negara yang dicirikan oleh jarak kekuasaan tinggi dan kolektivis. Hasil penelitian ini berkontribusi untuk mengklarifikasi bahwa setiap fitur LCS memiliki dampak yang berbeda pada persepsi bawahan. Dengan demikian, para pemimpin harus dilatih untuk memahami model ini dan dapat membuat penyesuaian yang diperlukan untuk mendapatkan hasil kepemimpinan yang diinginkan.

Penelitian keenam dilakukan oleh Al-sada (2017), Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada kepuasan karyawan, komitmen dan motivasi di sektor pendidikan di Qatar, Metode penelitian yang digunakan adalah literatur terbaru tentang komitmen organisasi menunjukkan bahwa metodologi berbasis survei adalah pilihan populer dikalangan peneliti yang mempelajari berbagai aspek komitmen organisasi, Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menentukan jenis budaya organisasi dan gaya kepemimpinan apa yang memiliki dampak terbesar pada motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan di sektor pendidikan Qatar.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dengan ini penjelasan tersebut dibuat dalam bentuk table seperti berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu			
No	Peneliti	Variable	Hasil Penelitian
1	Ayu P.i (2019)	Dependen : - Kinerja karyawan Moderating: - Komitmen organisasi Independen : - Budaya organisasi	Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju
2	Yunita Sari Mustikaningsih (2018)	Dependen : - Kinerja karyawan Moderating: - Komitmen organisasi Independen : - Budaya organisasi	Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan remunerasi dapat digunakan oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.
3	Ahmad Syarief (2016)	Dependen : - Kewargaan organisasi Moderating: - Komitmen organisasi Independen : - Budaya organisasi - Gaya kepemimpinan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi.
4	Vincent Cho (2018)	Dependen : - Kemajuan Profesional Independen : - Profesional Komitmen - Organisasi komitmen	Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada karyawan, karena mereka mungkin satu-satunya sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan untuk organisasi
5	Ofelia Brown (2019)	Dependen : - Gaya Kepemimpinan Independen : - Organisasi Komitmen	Kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi dengan gaya yang ditandai dengan ekspresi presisi dan tanya jawab membuatnya mudah untuk membangun hubungan LMX berkualitas tinggi Karyawan Peru
6	Maryam Al-Sada (2017)	Dependen : - Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Independen : - Kepuasan Kerja, Komitmen dan Organisasi	Membantu kepada manajer sekolah-sekolah di negara bagian Qatar untuk memahami variabel mempengaruhi komitmen organisasi karena komitmen organisasi antara tenaga kerja yang sangat profesional seperti guru biasanya lebih rendah dan kurang dipahami

2.2 Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberhasilan suatu perusahaan ataupun organisasi sangatlah bergantung kepada orang-orang yang ada di dalamnya, tanpa sumber daya manusia yang berkompeten dan sumber daya lainnya yang terkelola dengan baik, maka tujuan dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Oleh sebab itu, sangatlah diperlukan pengelolaan sumber daya manusia secara baik dan benar. Menurut Dessler (2015), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi karyawan, dan untuk

mengurus hubungan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (fairness).

Menurut Rivai et.al (2018), manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan luar. Kemajuan yang dicapai dalam beberapa bidang, baik ekonomi, budaya, pengetahuan, pendidikan, hukum, sosial, politik maupun pembangunan sudah dapat dipastikan akan menimbulkan berbagai rintangan serta kendala yang beraneka ragam, dan semakin kompleksnya kehidupan dalam bermasyarakat dan bernegara. Dengan adanya berbagai rintangan dan kendala ini, maka manajemen sumber daya manusia dirasa penting bagi perusahaan, sehingga perusahaan mampu menyelesaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi ataupun yang mungkin muncul di kemudian hari.

Dalam proses manajemen sumber daya manusia, perlu dilakukan teknik dalam pengelolaannya. Dessler (2017), mengemukakan bahwa teknik yang dibutuhkan manajer untuk melakukan pengelolaan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing-masing karyawan).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut kandidat pekerjaan.
3. Memilih kandidat pekerjaan.
4. Mengorientasikan dan melatih karyawan baru.
5. Mengelola upah dan gaji (kompensasi karyawan).
6. Memberikan insentif dan manfaat.
7. Menilai kinerja.
8. Berkomunikasi (wawancara, konseling, pendisiplinan).
9. Melatih karyawan, dan mengembangkan manajer.
10. Membangun hubungan dan keterlibatan karyawan.

2.2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Rivai et.al (2018), mengatakan bahwa sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Hasibuan (2016), menjelaskan fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.2.3 Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang

mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Agustin (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Firdias, (2020) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi. Sedangkan Amin (2019) mengatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa Agustin (2019).

Agustin (2019) mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan. Dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai Firdias (2020).

Menurut Amin (2019), gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang

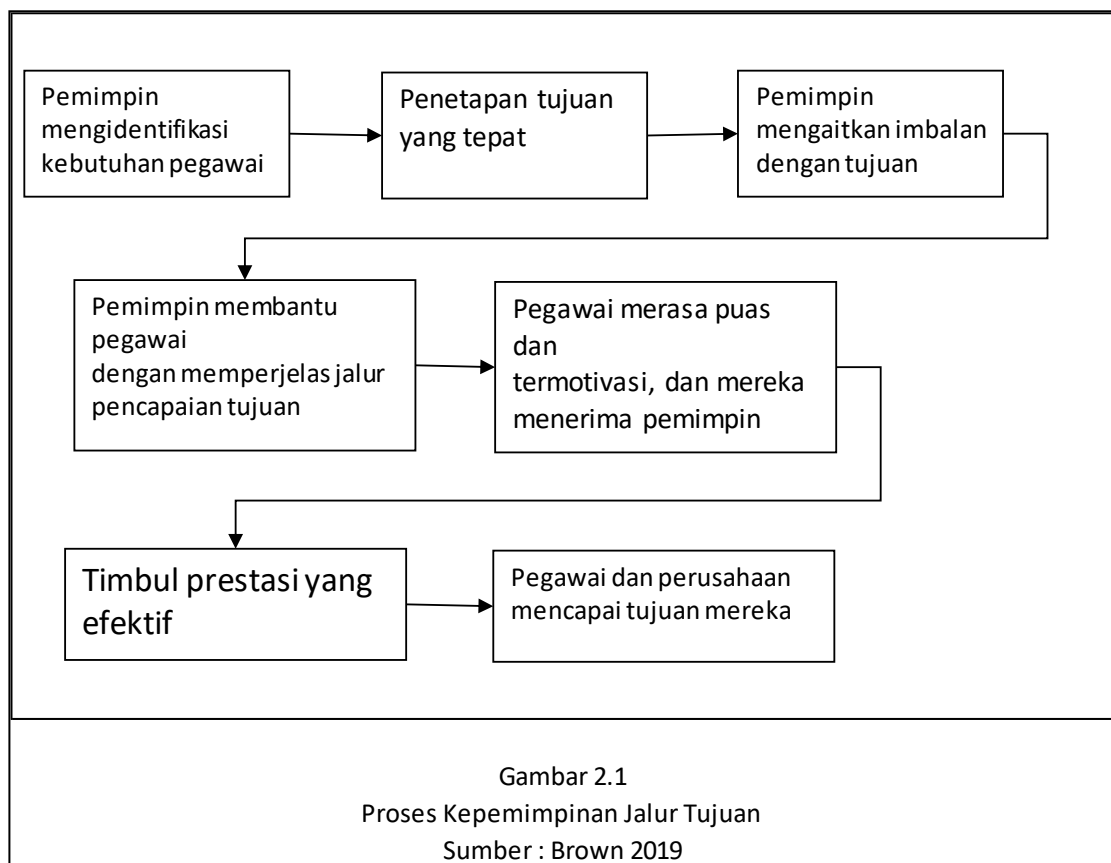
keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Pettalolo (2019) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personal guna mengejar beberapa sasaran. Sedangkan Amin (2019) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Agustin (2019) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Selain itu Brown (2019), percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasikan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. **Kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh (direktif).** Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan

standar kerja.

2. **Kepemimpinan yang mendukung (supportive).** Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para karyawan, sikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para karyawan sebagai orang yang setara dengan dirinya.
3. **Kepemimpinan partisipatif.** Berkonsultasi dengan karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.
4. **Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (prestasi).** Mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.



Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya di atas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Agustin (2019) seorang profesor dan konsultan dari Kanada memperkenalkan tiga dimensi kepemimpinan. Dimana selain efektivitas, Agustin juga melihat gaya kepemimpinan selalu dipulangkan pada dua hal mendasar, yakni hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja. Model yang dibangunnya adalah gaya kepemimpinan yang cocok dan yang mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya.

Gaya dasar kepemimpinan seorang manajer, seterusnya bisa ditarik ke atas dan ke bawah, menjadi gaya yang efektif dan tidak efektif (Brown 2019).

Empat gaya yang efektif adalah:

1. **Eksekutif (*Executive*)**. Banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mengenal perbedaan diantara individu, dan kerja sama tim.
2. **Pengembang (*Developer*)**. Memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap anggota organisasi, dan sangat perhatian terhadap pengembangan mereka sebagai seorang individu.
3. **Otokratis yang baik hati (*Benevolent autocrat*)**. Memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran dipihak lain.
4. **Birokrat (*Bureaucrat*)**. Memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya, serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

Empat gaya kepemimpinan yang tidak efektif adalah (Rifky 2020):

1. **Kompromi (*Compromiser*)**. Memberikan perhatian yang besar pada tugas dan

hubungan kerja dalam situasi yang menekankan pada kompromi. Pemimpin yang menggunakan gaya ini merupakan pembuat keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.

2. **Missionari (*Missionary*).** Memberikan perhatian yang maksimum pada orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin yang menggunakan gaya ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya.
3. **Otokrat (*Autocrat*).** Memberikan perhatian yang maksimum pada tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin yang menggunakan gaya ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.
4. **Lari dari tugas (*Deserter*).** Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian pada tugas maupun hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena pemimpin seperti ini pasif, tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.

2.2.4 Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung.

Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu

kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Loindong (2017) menyatakan budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

2.2.5 Komitmen Organisasi

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting, karena jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka mungkin akan lebih produktif, sehingga beberapa organisasi memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan.

Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi Bindarto (2020), Komitmen organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Menurut Pettalolo (2019), komitmen organisasi terbangun bila masing masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi. Tiga sikap tersebut adalah:

1. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*).
2. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan.
3. Perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal.

Pettalolo (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan

mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Sedangkan Steers dalam (Salma 2019) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya.

2.2.6 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material (Verawati 2018). Pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam istilah. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam: tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan “unjuk kerja” dari seorang karyawan.

Sedangkan menurut Helmi (2019), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Kusumawati (2018), kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sedangkan menurut Rifky (2020), kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu.

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu kinerja dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, akan dapat

diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, kinerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Hal tersebut sejalan dengan Pettalolo (2019) yang menyatakan kinerja sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan, dan diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif (Pettalolo (2019). Penilaian instrument dilakukan untuk menilai persepsi pekerja akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan *item-item* seperti *output*, pencapaian tujuan, pemenuhan *deadline*, jam kerja dan ijin sakit.

1. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian

2.3.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Komitmen Organisasi

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat

dibutuhkan, dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Salma (2019) menguji pengaruh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, meski tingkat pengaruhnya lebih rendah.

Penelitian yang dilakukan Helmi (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu Tobigo (2016) meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi, dimana terjadi sebuah peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen.

Gaya Kepemimpinan ini mempertimbangkan berbagai sifat dan karakteristik pribadi yang membedakan para pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin. Gaya kepemimpinan ini tidak menekankan pada sifat tetapi memfokuskan bagaimana cara pemimpin berperilaku dalam mempengaruhi orang lain. Pemimpin bertugas untuk membantu para pengikut dalam mencapai tujuan – tujuan mereka dan untuk memberi pengarahan. Bahwa gaya kepemimpinan

merupakan salah satu faktor penentu Komitmen Organisasi. Jika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan suasana kondusif maka dapat mendorong tingkat Komitmen Organisasi seorang karyawan, karyawan akan merasa menjadi lebih nyaman dalam suatu organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Komitmen organisasi.

2.3.2 Hubungan Antara Budaya Perusahaan Dengan Komitmen Organisasi

Budaya Organisasi Astra telah dibangun oleh pendirinya yaitu Tjia Kian Liong (William Soerjadaja), bukan oleh mereka yang memimpin PT. Toyofuji Logistics Indonesia. Astra International pada awalnya didirikan oleh Tjia Kian Liong (William Soerjadaja), Tjia Kin Joe (Benyamin), dan Liem Peng Hong pada tahun 1950- an.[4] Perusahaan ini pada awalnya menempati sebuah toko di Jalan Sabang no. 36A, Jakarta. Nama Astra sendiri diusulkan oleh Kian Tie, adik Kian Liong, yang berarti terbang ke langit dan menjadi bintang terang.[5] Ketiga pendirinya kemudian mendaftarkan nama Astra International Inc. ke notaris Sie Khwan Djioe pada tanggal 20 Februari 1957 Astra memasuki bisnis perdagangan dan penyewaan alat berat melalui pendirian PT United Tractors pada tahun 1972. Sementara itu, Astra juga ditunjuk menjadi agen tunggal pemasaran produk-produk Daihatsu pada tahun 1973, hingga mendirikan PT Daihatsu Indonesia (kini PT Astra Daihatsu Motor) pada tahun 1978 .Kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar menggunakan kekuasaan dan menjalankan wewenang, serta ditampilkan pada tingkat yang berbeda. Pada tingkat individu, misalnya, kepemimpinan melibatkan pemberian nasehat, bimbingan, inspirasi, dan motivasi. Para pemimpin membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok, dan pada akhirnya pemimpin membangun budaya dan menciptakan perubahan dalam organisasi. (Rifky 2020). Menurut Tobigo (2016) Budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya, pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya,

yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya kuat merupakan budaya dimana nilai inti organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Selain itu Bindarto (2020) berpendapat budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sedangkan menurut Anita (2016) budaya organisasi sebagai keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam suatu organisasi dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah "cara kami melakukan sesuatu disekitar sini".

Dari berbagai studi tentang budaya organisasi berpengaruh dalam aspek organisasional seperti: peningkatan komitmen organisasi. Agustin (2019). Terdapat tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi menurut Bindarto (2020) , yaitu:

1. **Inovasi dan mengambil resiko**, artinya sejauh mana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko.
2. **Perhatian terhadap detail**, artinya sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. **Orientasi hasil**, artinya sejauh mana para manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada tehnik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil itu.
4. **Orientasi orang**, artinya sejauh mana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia didalam organisasi.
5. **Orientasi tim**, artinya sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukan berdasarkan individu.
6. **Keagresifan**, artinya sejauh mana orang bersikap agresif dan bersaing dan bukannya santai-santai.
7. **Kemantapan**, artinya sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Catur Dharma

Catur Dharma merupakan nilai-nilai dasar yang menjadi pedoman bagi setiap insan Astra dalam bertindak dan berperilaku serta mempersatukan semua insan

Astra dalam semangat ke-Astra-an. Internalisasi dan penerapan secara konsisten nilai-nilai Catur Dharma akan melahirkan budaya yang unggul yang akan mendorong Astra untuk mencapai visinya.

Catur Dharma terdiri dari:

1. Menjadi Milik yang Bermanfaat bagi Bangsa dan Negara
 - a. Menjadi pelaku usaha yang menjadi panutan dalam mengelola bisnis
 - b. Mengembangkan bidang usaha yang berkesinambungan
 - c. Melaksanakan tanggung jawab sosial dan pengelolaan lingkungan hidup secara konsisten.
2. Memberikan Pelayanan Terbaik kepada Pelanggan
 - a. Pelayanan kepada pelanggan dilakukan secara konsisten, penuh komitmen dan berlandaskan kompetensi
 - b. Pelanggan merupakan sumber inspirasi untuk inovasi produk dan jasa
 - c. Membangun pelanggan *delighted*, loyal dan *advocacy*.
3. Menghargai Individu dan Membina Kerjasama
 - a. Karyawan sebagai individu merupakan aset Perusahaan
 - b. Kerjasama berdasarkan interdependency
 - c. Sinergi menghasilkan organisasi yang efektif dan efisien.
4. Senantiasa Berusaha Mencapai yang Terbaik
 - a. Konsep dan strategi bisnis yang unggul
 - b. Sistem dan proses yang unggul
 - c. Manajemen dan tim yang unggul

Pettalolo (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi baik

pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah.

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. Budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya. Budaya organisasi sebagai konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya. Komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan, nilai-nilai organisasi dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh - sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.3.3 Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Sasingkelo (2017) komitmen dianggap penting bagi organisasi karena :

(1) Pengaruhnya pada turn over. (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan.

Dalam penelitian yang dilakukan Verawati (2018), komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dan pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan suatu kerugian.

Tobigo (2016) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dalam pengidentifikasian keterlibatan dirinya dengan organisasi. Mereka menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai tiga komponen utama, yaitu:

1. Keyakinan yang kuat, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.
2. Keinginan untuk berusaha keras yang dapat dipertanggungjawabkan atas nama organisasi.
3. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi.

Sedangkan Verawati (2018) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu *affektive*, *normative* dan *continuance*.

1. Komponen *affektive* keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.
2. Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
3. Komponen *continuance*/kelanjutan berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi.

Secara umum, komitmen organisasi dianggap sebagai ukuran yang penting dari efektivitas organisasi (Sukrajap 2016). McNeese-Smith (1996) dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Komitmen Organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. komitmen organisasi memiliki tiga komponen berikut. Pertama, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Kedua, keinginan untuk berusaha keras bagi organisasi. Dan ketiga, memiliki hasrat keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi. standar Kinerja Karyawan yang dilihat kualitas output, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif. Standar kerja tersebut ditetapkan berdasarkan kreteria pekerjaan yaitu menjalankan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawan, oleh karena itu kinerja individual dalam kreteria

pekerjaan harus diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasil harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.3.4 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Anita. (2016) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Sasingkelo (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Tobigo (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Agustin (2019) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Anita. (2016) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tobigo (2016)

membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektivitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial. Gaya Kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar hendak melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan mempengaruhi karyawannya dalam menjalankan tugas. Hasil analisis akan bermanfaat untuk membuat program pengembangan SDM secara optimal. Kinerja Karyawan akan mencerminkan derajat kompetensi suatu perusahaan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi di dalam kinerja tersebut harus memiliki beberapa kriteria agar meningkatkan produktifitas sehingga apa yang diharapkan bisa berjalan sesuai apa yang diinginkan. Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan yang baik harus introspeksi diri demi tercapainya kinerja yang lebih baik kedepan, bekerja sesuai posisi dan job description masing-masing.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.3.5 Hubungan Antara Budaya Perusahaan Dengan Kinerja Karyawan

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Helmi (2019) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai keyakinan bersama yang

mendasari identitas perusahaan.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi, sebagaimana Verawati (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis.

Penelitian yang dilakukan Pettalolo (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pemimpin perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target.

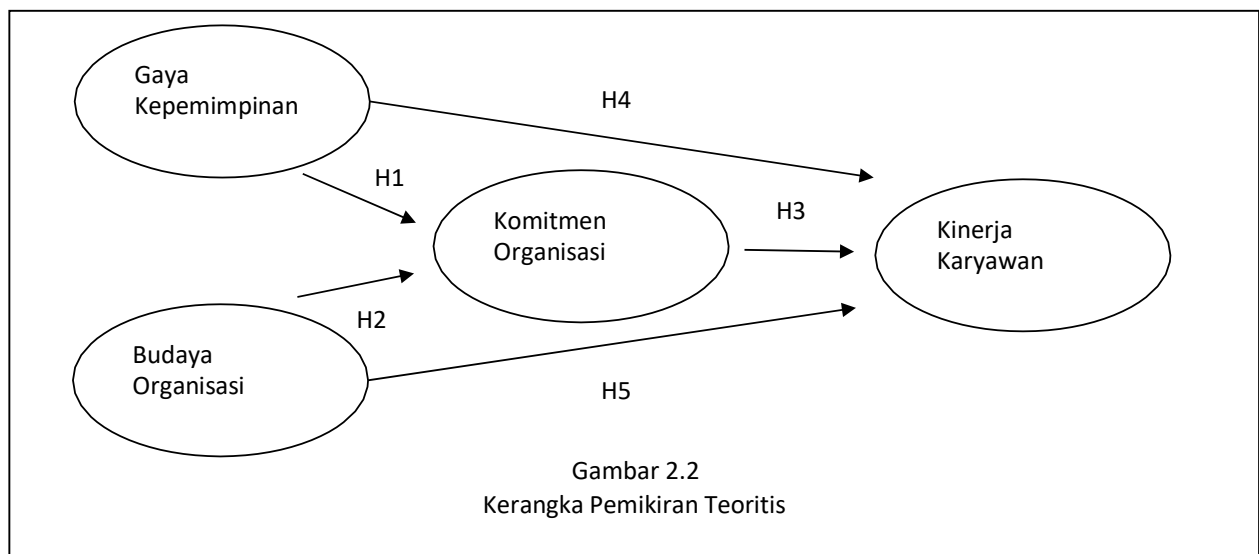
Budaya Perusahaan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut. Budaya organisasi dibentuk sendiri oleh suatu kelompok organisasi untuk bergerak dalam mengatasi tantangan - tantangan dimasa depan. Kinerja karyawan menjadikan salah satu tolak ukur penilaian suatu organisasi. Bagaimana melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan atau peranan dalam organisasi merupakan bentuk kinerja karyawan yang dapat terlihat langsung. Banyak faktor-faktor yang juga memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.4 Kerangka Konseptual Penelitian

Dari telaah pustaka di muka, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam gambar 2.2.



Landasan Teori	Penelitian Terdahulu
Hpotesis 1:	Hpotesis 1:
Salma (2019 : 18)	Andi Ratna Sari Dewi (2017)
Hpotesis 2:	Hpotesis 2:
Bindarto (2020 : 11)	Yunita Sari Mustikaningsih (2018)
Hpotesis 3:	Hpotesis 3:
Sasingkelo (2017 : 134 - 139)	Ahmad Syarief (2017)
Hpotesis 4:	Hpotesis 4:
Anita. (2016 : 77 - 86)	Vincent Cho (2018)
Hpotesis 5:	Hpotesis 5:
Helmi (2019 : 136 - 143)	Ofelia Brown (2019)

Berdasarkan gambar 2.1 di atas dapat diketahui variabel independent (bebas) yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan timbulnya variabel terikat baik secara parsial maupun simultan. Di dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Perusahaan (X_2) dan Komitmen Organisasi (Y). Variabel dependen (terikat) yaitu variabel yang

dipengaruhi dari adanya perubahan variable bebas. Di dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kepuasan kerja (Z).

Dengan demikian dapat dijelaskan dalam kerangka konseptual ini bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Pemikiran ini didasarkan pada teori Anita. (2016). Kemudian Budaya Perusahaan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Pemikiran ini didasarkan pada teori Bindarto (2020) dan penelitian Anita (2016). Kemudian Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Pemikiran ini didasarkan pada teori Sasingkelo (2017) dan penelitian Verawati (2018). Kemudian Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Pemikiran ini didasarkan pada teori Anita. (2016) dan penelitian Tobigo (2016).