

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada sub-bab ini akan dibahas tentang penelitian-penelitian terdahulu sebagai acuan rujukan penelitian yang akan dilakukan saat ini. Dalam penelitian ini, merujuk pada beberapa penelitian terdahulu, yakni penelitian dari Quan H.N. Tran (2020), Bahadur Ali Soomro dan Naimatullah Shah (2019), Bjardianto Pujiono Margono Setiawan, Sumiati, dan Risna Wijayanti (2020), Dini Yunita Ayundasari, Achmad Sudiro, dan Dodi Wirawan Irawanto (2017), Talat Islam dan Ishfaq Ahmed (2017), Scott C. Bauer dan Lori Silver (2017), Mariati dan Hanif Mauludin (2018), serta yang terakhir penelitian dari Muhammad Irfani Hendri (2019). Selanjutnya penelitian-penelitian yang telah disebutkan akan dibahas sebagai berikut.

2.1.1 Quan H.N. Tran (2020)

Pada penelitian ini merujuk pada beberapa penelitian terdahulu. Diantaranya, yang pertama, penelitian dari Quan H.N. Tran tentang “*Organizational Culture, Leadership Behaviour, and Job Satisfaction, in The Vietnam Context*”, pada tahun 2020. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana dampak budaya organisasi, dan perilaku kepemimpinan, terhadap kepuasan dalam bekerja. Penelitian ini dilakukan di Vietnam, yang menggunakan metodologi penelitian survei dan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Peneliti mengumpulkan sebanyak 294 tanggapan yang dapat digunakan dalam penelitian. Responden dari penelitian ini merupakan pekerja pada sektor swasta di negara Vietnam. Hasil pada penelitian ini

adalah, terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

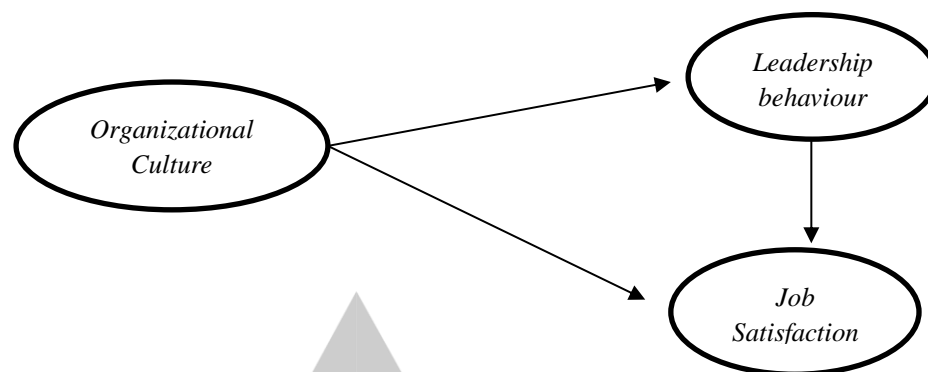
Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian terdahulu menggunakan 1 variabel bebas dan 2 variabel terikat, variabel yang digunakan adalah *Organizational Culture*, *Leadership Behaviour*, dan *Job Satisfaction*.
2. Untuk lokasi penelitian, penelitian terdahulu meneliti di negara Vietnam, dan penelitian saat ini meneliti di negara Indonesia.
3. Ukuran sampel pada penelitian terdahulu sebanyak 294 sampel dan penelitian saat ini menggunakan 200 sampel.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi dan kinerja karyawan.
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuisioner dalam mencari respon dari responden.
3. Selain itu, penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama meneliti pada sektor karyawan sektor keuangan dan perbankan.

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka pemikiran yang dilakukan oleh Quan H.N yakni sebagai berikut.



Sumber : Quan H.N Tran (2020)

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Quan H.N Tran (2020)

2.1.2 Bjardianto Pujiono, Margono Setiawan, Sumiati, dan Risna Wijayanti (2017)

Selanjutnya, penelitian kedua dilakukan oleh Bjardianto Pujiono, Margono Setiawan, Sumiati, dan Risna Wijayanti, tentang “*The Effect of Transglobal Leadership and Organizational Culture on Job Performance – Inter-Employee Trust as Moderating Variabel*”, pada tahun 2017. Penelitian ini menggunakan variabel *self-efficacy*, motivasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Metode yang digunakan pada penelitian ini, yakni kuisioner berupa survei yang menggunakan data primer. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 308 karyawan PPATK tetap dan tidak tetap, yang berasal dari kementerian keuangan, kejaksaan agung, kepolisian, bank Indonesia, kementerian komunikasi dan informasi, dan Badan Pusat Statistik.

Hasil dari penelitian ini, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan budaya organisasi (*organization culture*) berpengaruh terhadap performa kerja atau kinerja karyawan (*job performance*). Sedangkan kepercayaan antar

karyawan (*inter-employee trust*) memoderasi pengaruh kepemimpinan transglobal (*transglobal leadership*) dan budaya organisasi (*organization culture*) terhadap performa kerja atau kinerja karyawan (*job performance*).

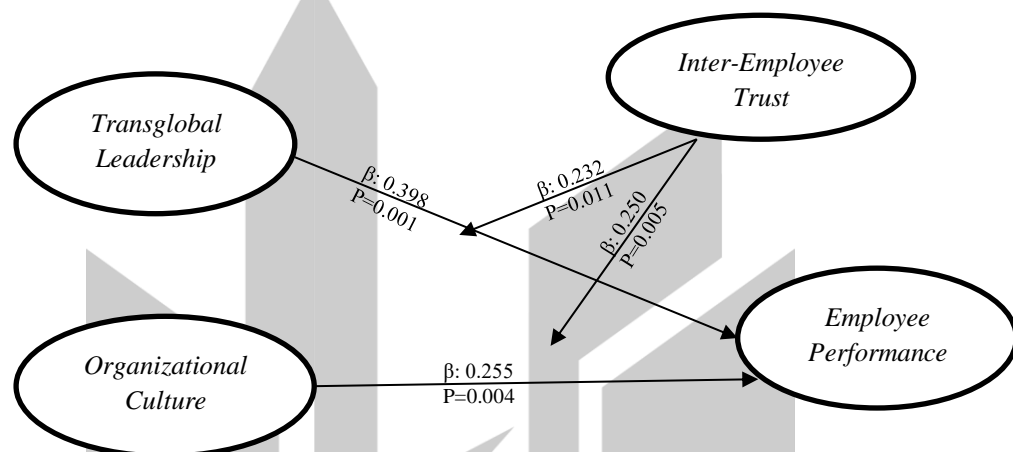
Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian terdahulu menggunakan 2 variabel bebas, 1 variabel moderasi, dan 1 variabel terikat, yang terdiri dari variabel *Transglobal Leadership*, *Organizational Culture*, & *Inter-Employee Trust*, *Job Performance*. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan 3 variabel bebas, satu variabel mediasi, dan satu variabel terikat, yang terdiri dari komitmen organisasi, budaya organisasi, efikasi diri, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
2. Ukuran sampel pada penelitian terdahulu sebanyak 308 sampel dan penelitian saat ini menggunakan 200 sampel.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi sebagai salah satu variabel penelitian.
2. Instrumen penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan kuesioner dalam melakukan penelitian.
3. Penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama dilakukan di Indonesia.

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian terdahulu, diidentifikasi menggunakan 2 variabel bebas, 1 variabel moderasi, dan 1 variabel terikat, yang terdiri dari variabel *Transglobal Leadership*, *Organizational Culture*, & *Inter-Employee Trust*, dan *Job Performance*. Kerangka pemikiran yang dilakukan oleh Bjardianto Pujiono, Margono Setiawan, Sumiati, dan Risna Wijayanti sebagai berikut.



Sumber: Bjardianto Pujiono, et al (2020)

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Bjardianto Pujiono, Et Al (2020)

2.1.3 Dini Yunita Ayundasari, Achmad Sudiro, dan Dodi Wirawan Irwanto (2017)

Penelitian ketiga dilakukan oleh Dini Yunita Ayundasari, Achmad Sudiro, dan Dodi Wirawan Irwanto, tentang “*Improving Employee Performance Through Work Motivation and Self-Efficacy Mediated by Job Satisfaction*” pada tahun 2017. Penelitian ini menggunakan variabel motivasi kerja, efikasi diri, kinerja karyawan, serta variabel mediasi kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuisioner dengan 77 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Penelitian ini menggunakan *Partial Least Squares*, Metode analisis kuadrat (PLS) menggunakan SmartPLS 3.0 program.

Hasil penelitian ini tentang *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja* di Badan Perizinan dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Kalimantan Timur, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja. Ini artinya, semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Efikasi diri berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Ini artinya, semakin tinggi efikasi diri, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja tersebut. Kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan, yang mana bermakna, semakin tinggi kepuasan karyawan, maka semakin baik kinerja karyawan. Motivasi memengaruhi kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin baik kinerja karyawan tersebut. Kemudian *self-efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi *Self-efficacy*, semakin baik pula kinerja karyawan.

Motivasi memengaruhi kinerja karyawan, dimediasi kepuasan kerja. Artinya, semakin baik atau semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin baik atau semakin tinggi kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja. Efikasi diri memengaruhi kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja. Artinya, semakin baik atau semakin tinggi efikasi diri, maka semakin baik atau semakin tinggi kinerjanya karyawan, melalui kepuasan kerja.

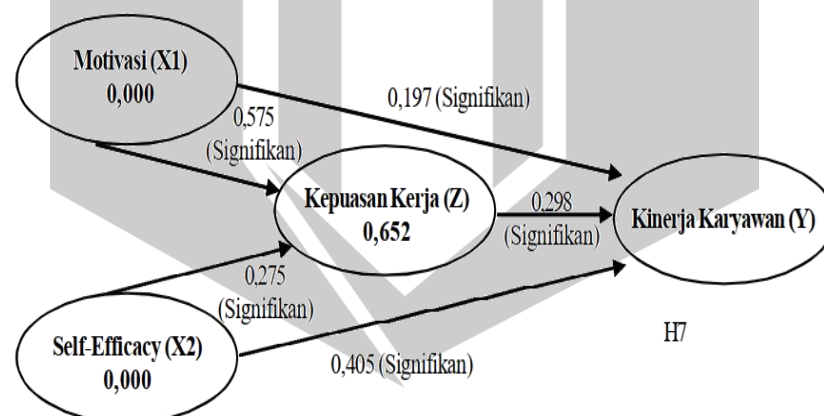
Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Total responden dalam penelitian saat ini berjumlah 200 dan penelitian terdahulu berjumlah 77 responden.

2. Lokasi penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu berbeda. Lokasi penelitian terdahulu berada di Kalimantan Timur, sedangkan penelitian saat ini berlokasi di Jawa Timur.
3. Tipe responden pada penelitian terdahulu berfokus pada segmen karyawan negeri, dan penelitian saat ini berfokus pada karyawan sektor keuangan dan perbankan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan teknik analisis PLS.
2. Penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama meneliti tentang efikasi diri, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu pada jurnal ini, kerangka pemikiran ini, yang dilakukan oleh Dini Yunita Ayundasari, Achmad Sudiro, dan Dodi Wirawan Irwanto sebagai berikut.



Sumber : Dini Yunita Ayundasari et al (2019)

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Dini Yunita Ayundasari Et Al (2019)

2.1.4 Bahadur Ali Soomro dan Naimatullah Shah (2019)

Penelitian keempat dilakukan oleh Bahadur Ali Soomro dan Naimatullah Shah, tentang “*Determining The Impact of Enterpreneurial Orientation and Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee’s Performance*”, tahun 2019. Variabel yang digunakan adalah budaya organisasi, orientasi kewirausahaan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif, dan kuisioner sebagai alat pengumpulan data responden. Responden yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 332 responden pada karyawan di negara Pakistan. Penelitian ini menggunakan skala *likert* dengan 5 poin, dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

Hasil dari penelitian ini, terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Sedangkan kepuasan kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Budaya organisasi, dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Di sisi lain, orientasi kewirausahaan memiliki dampak yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

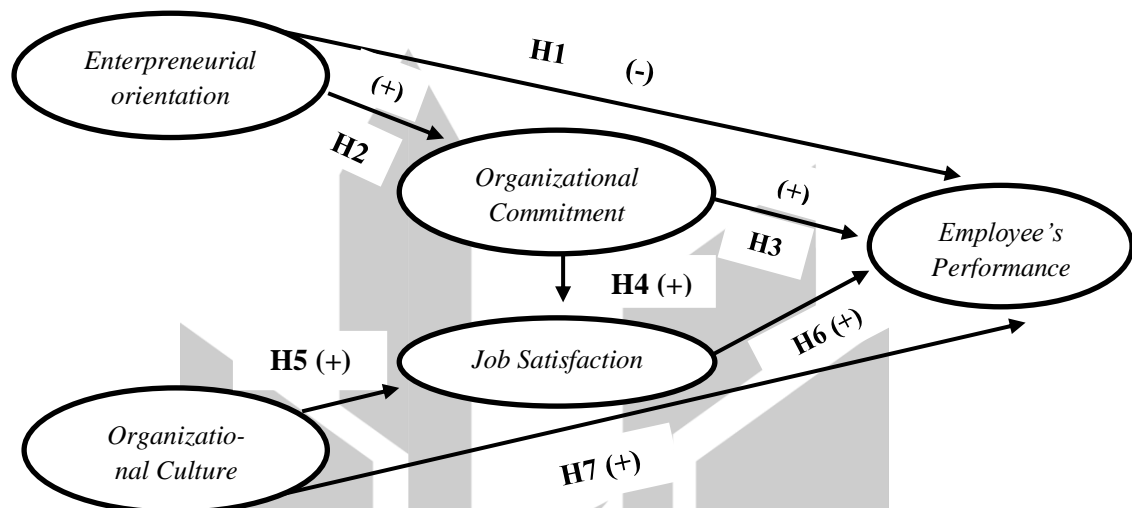
1. Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi, budaya organisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, sebagai variabel penelitian.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Perbedaannya, tidak menggunakan variabel orientasi kewirausahaan sebagai variabel penelitian.

2. Penelitian terdahulu diteliti di negara Pakistan, sedangkan penelitian yang penulis bahas, dilakukan di Indonesia.

Berdasarkan penelitian terdahulu pada jurnal ini, kerangka pemikiran yang dilakukan oleh Bahadur Ali Soomro dan Naimatullah Shah sebagai berikut.



Sumber : Bahadur Ali Soomro et al (2019)

Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran Bahadur Ali Soomro Et Al (2019)

2.1.5 Scott C. Bauer dan Lori Silver (2017)

Penelitian kelima dilakukan oleh Scott C. Bauer dan Lori Silver, tentang “*The Impact of Job Isolation on New Principals’ Sense of Efficacy, Job Satisfaction, Burnout and Persistence*” tahun 2017. Variabel yang digunakan adalah efikasi diri, kepuasan kerja, *burnout* (kelelahan mental), dan intensi untuk pergi. Metode penelitian yang digunakan yakni analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji model penelitian. Penelitian ini menggunakan kuisioner dengan data survei. Penelitian ini menggunakan data primer. Sampel yang digunakan yakni 203 responden dengan tingkat respon 74%, yang berasal dari kepala sekolah SD, SMP, dan SMA, pada seluruh negara bagian tenggara, USA.

Responden dipilih dari demografis yang beragam, mulai dari pinggiran kota, dan perkotaan, sehingga mewakili berbagai latar belakang penelitian. Jumlah responden laki-laki adalah 58 atau 29% dari sampel. Sedangkan kepala sekolah, atau responden wanita 143 responden, atau 70% dari jumlah seluruh responden. Kepala sekolah dari Afrika-Amerika berjumlah 67 atau 33% dari total. Sedangkan kepala sekolah Hispanik berjumlah 3 atau 2% dari total. Jumlah responden kulit putih adalah 129 atau 64% dari sampel, dan jumlah responden multietnis adalah 2 atau 1% dari sampel.

Hasil dari penelitian ini, pada penelitian yang menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang dikemukakan oleh Federici dan Skaalvik, ditemukan bahwa hipotesis penelitian berpengaruh positif, atau didukung. Hipotesis pada penelitian ini yang dimaksud adalah variabel efikasi diri, kelelahan (*burnout*), kepuasan kerja, dan keinginan untuk pergi (*persistence*). Temuan yang kedua, penelitian ini menunjukkan bahwa variabel isolasi merupakan prediktor penting dalam setiap model penelitian. Ditemukan bahwa ketika variabel isolasi dimasukkan pada pengujian penelitian, menjadi variabel yang paling kuat dalam memprediksi variabel *intention to leave* (*persistence*) pada kepala sekolah.

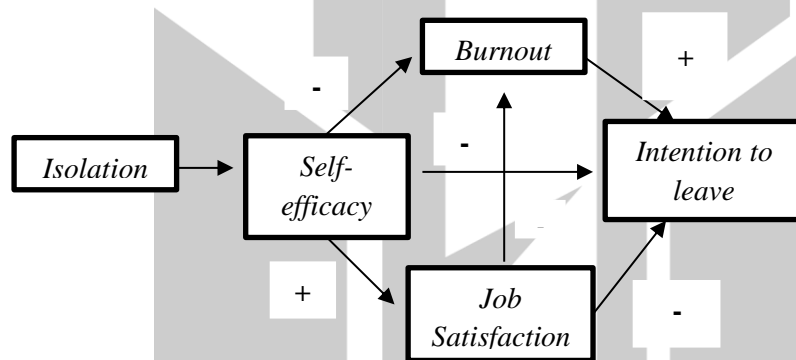
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang, yakni sama-sama menggunakan kuisioner berupa survei dalam penelitian.
2. Variabel yang digunakan, yakni sama-sama menggunakan variabel efikasi diri, dan kepuasan kerja.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. penelitian ini dilakukan di USA, sedangkan penelitian yang akan penulis teliti, dilakukan di Indonesia.
2. metode penelitian menggunakan Warp PLS, sedangkan pada penelitian terdahulu ini menggunakan analisis jalur (path analysis)
3. responden yang digunakan pada penelitian terdahulu sebanyak 203 responden sedangkan penelitian saat ini menggunakan 150 responden.

Kerangka pemikiran yang dilakukan oleh Scott C. Bauer dan Lori Silver pada penelitian ini, yakni sebagai berikut.



Sumber : Scott C. Bauer et al (2017)

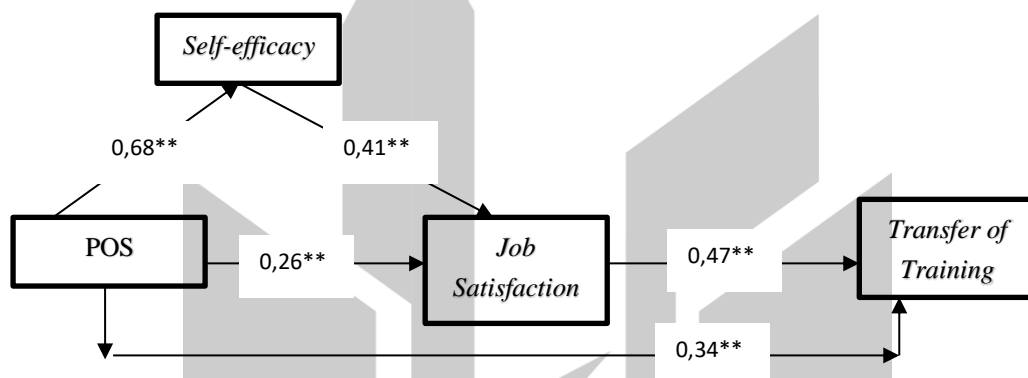
Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Scott C. Bauer Et Al (2017)

2.1.6 Talat Islam dan Ishfaq Ahmed (2017)

Penelitian keenam dilakukan oleh Talat Islam dan Ishfaq Ahmed, tentang *'Mechanism between Perceived Organizational Support and Transfer of Training- Explanatory role of Self Efficacy and Job Satisfaction'* tahun 2017. Variabel yang digunakan adalah efikasi diri, dukungan organisasi yang dirasakan, kepuasan kerja, dan transfer pelatihan.

Penelitian ini bertujuan meneliti pengaruh mekanisme antara dukungan organisasi yang dirasakan, serta transfer pelatihan menggunakan *self-efficacy* dan

kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Variabel efikasi diri digunakan sebagai mediator antara dukungan organisasi yang dirasakan dan kepuasan kerja. Sedangkan variabel kepuasan kerja sebagai mediator antara dukungan organisasi yang dirasakan dan transfer pelatihan. Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan penelitian terdahulu, Kerangka pemikiran yang dilakukan oleh Talat Islam et al yakni sebagai berikut.



Sumber : Talat Islam et al (2017)

Gambar 2.6
Kerangka Pemikiran Talat Islam Et Al (2017)

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan 409 responden untuk mengumpulkan data. Responden ini di dapat dari karyawan perbankan dari berbagai sektor, di negara Pakistan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisisioner berupa survei. Kuisisioner dibagi menjadi 2 bagian. Bagian pertama mencangkup informasi pribadi responden berupa usia, jenis kelamin, kualifikasi dan status perkawinan.

Untuk bagian kedua mencangkup variabel penelitian yang diamati. Dari 500 responden yang didapat, sebanyak 409 data yang dapat digunakan. Kebanyakan responden penelitian ini adalah laki-laki, yakni 65,52% dengan jumlah 268 responden,

yang berusia antara 26-30 tahun (43,76% dengan jumlah 179). Kebanyakan responden berpendidikan terakhir dengan gelar master, yakni 76,2% dengan jumlah 312 responden. Namun hanya 23,22% responden yang sudah menikah, yakni dengan jumlah 95 responden. Kuisisioner dengan survei ini diperoleh dengan skala *likert* 5 poin dari poin 1= sangat tidak setuju, sampai poin 5= sangat setuju

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini terletak pada variabel terikatnya di penelitian terdahulu tentang *transfer of training* sedangkan penelitian saat ini membahas tentang kinerja karyawan
2. Untuk lokasi penelitian, penelitian terdahulu meneliti di negara Pakistan, dan penelitian saat ini meneliti di negara Indonesia.
3. Ukuran sampel pada penelitian terdahulu sebanyak 312 sampel dan penelitian saat ini menggunakan 200 sampel.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menguji hubungan efikasi diri terhadap kepuasan kerja.
2. Instrument penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama menggunakan kuesioner dalam mencari respon dari responden.
3. penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama sama meneliti karyawan sektor keuangan dan perbankan di sektor perbankan.

2.1.7 Mariati dan Hanif Mauludin (2018)

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Mariati dan Hanif Mauludin tentang “*The Influence of Organizational Culture And Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variabel (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency)*” tahun 2018. Variabel yang digunakan adalah budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan di lingkungan sekretariat kabupaten Pasuruan.

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini yakni kuantitatif yang menggunakan kuisisioner. Dalam menganalisa hipotesisnya, penelitian ini menggunakan analisis PLS (*Partial Least Square*). Kuesioner yang dibagikan sebanyak 170 kuesioner namun yang merespon hanya 130 kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- a) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
- b) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.
- c) kepuasan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,
- d) motivasi kerja berpengaruh langsung positif dan Pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja,

- e) motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan,
- f) kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan

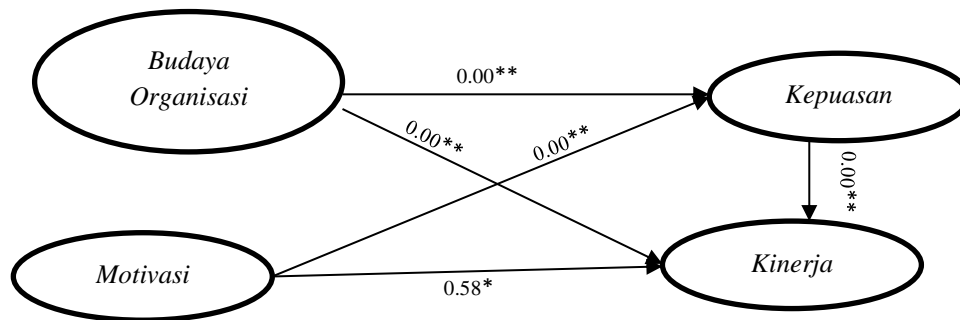
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini sama sama berlokasi di Jawa Timur Indonesia
2. Metode penelitian sama sama penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner
3. Proses analisis hipotesis, sama-sama menggunakan PLS
4. Variabel yang digunakan sama-sama menggunakan budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Populasi penelitian pada penelitian ini menggunakan responden karyawan negeri sipil dan penelitian saat ini menggunakan responden karyawan sektor keuangan dan perbankan
2. Penelitian ini berfokus pada satu kabupaten dan satu instansi pada penelitian ini berfokus pada seluruh karyawan sektor keuangan dan perbankan pada sektor keuangan dan perbankan

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan penelitian terdahulu, Kerangka pemikiran yang dilakukan oleh Mariati et al yakni sebagai berikut.



Sumber : Mariati, et al (2018)

Gambar 2.7
Kerangka Pemikiran Mariati Et Al (2018)

2.1.8 Muhammad Irfani Hendri (2019)

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Muhammad Irfani Hendri, tentang “*The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance*” tahun 2019. Variabel yang digunakan pada penelitian ini yakni komitmen organisasi, kinerja karyawan, pembelajaran organisasi, kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti yang pertama pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan, yang kedua pengaruh pembelajaran organisasional terhadap komitmen organisasi karyawan, yang ketiga pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan, yang ke empat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan yang terakhir kelima pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PTPN XIII (Persero) Perseroan Terbatas di Kalimantan Barat.

Metode penelitian pada penelitian terdahulu yang ditulis oleh Muhammad Irfani Hendri (2019) menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan mengambil sampel dari populasi, dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Total kuesioner yang dikumpulkan sebanyak 130 responden. Hasil dari penelitian ini, menunjukkan pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja

dan komitmen organisasi, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

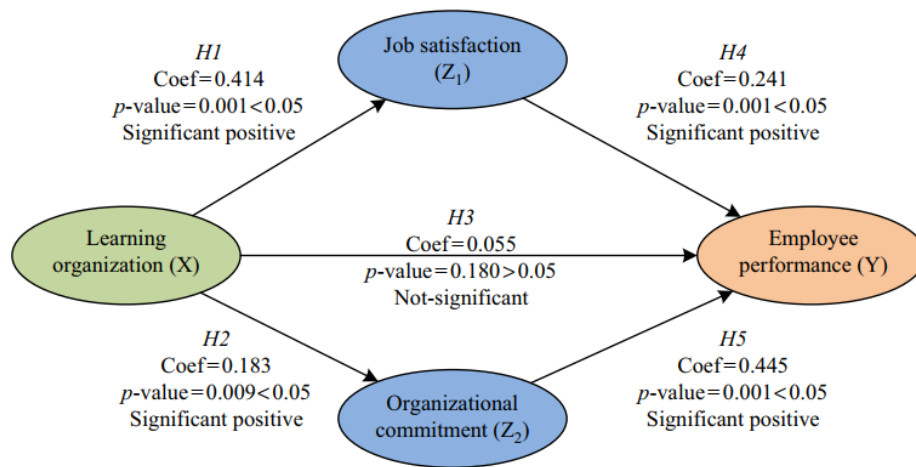
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Model penelitian sama-sama penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner
2. Proses analisa hipotesis nya sama -sama menggunakan PLS
3. Variabel yang digunakan sama sama menggunakan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini berfokus pada satu Perusahaan BUMN dan satu instansi pada penelitian ini berfokus pada seluruh karyawan sektor keuangan dan perbankan dari berbagai bidang dan instansi
2. Penelitian terdahulu meneliti variabel pembelajaran organisasi dan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel tersebut

Berdasarkan hal-hal yang telah dijelaskan pada penelitian terdahulu ini, adapun kerangka pemikirannya sebagai berikut.



Sumber : Muhammad Irfani Hendri (2019)

Gambar 2.8
Kerangka Pemikiran Muhammad Irfani Hendri (2019)

Tabel 2.1
Persamaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang

Keterangan Peneliti	Judul	Teknik Pengumpulan Data	Populasi, Sampel	Lokasi Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Variabel Mediasi/ Moderasi	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
Quan H.N. Tran (2020)	<i>Organizational Culture, Leadership Behaviour, and Job Satisfaction, in The Vietnam Context</i>	Kuisisioner,	294 pekerja pada beberapa sektor perusahaan di Vietnam	Vietnam	<i>Organizational Culture, Leadership Behaviour.</i>	<i>Job Satisfaction</i>	-	Korelasi & regresi linear	Mendukung hubungan positif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan
Bjardianto Pujiono, Margono Setiawan, Sumiati, dan Risna Wijayanti (2020)	<i>The Effect of Transglobal Leadership and Organizational Culture on Job Performance – Inter-Employee Trust as Moderating Variabel</i>	Kuisisioner,	175 karyawan kontrak dan tetap pada karyawan PPATK (Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan)	Malang, Indonesia	<i>The Effect of Transglobal Leadership, Organizational Culture, & Inter-Employee Trust</i>	<i>Job Performance</i>	-	Kuantitatif	Mendukung hubungan positif antara budaya organisasi dan kualitas kerja

Keterangan Peneliti	Judul	Teknik Pengumpulan Data	Populasi, Sampel	Lokasi Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Variabel Mediasi/ Moderasi	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
Dini Yunita Ayundasari, Achmad Sudiro, dan Dodi Wirawan Irwanto	Improving Employee Performance Through Work Motivation and Self-Efficacy Mediated by Job Satisfaction	kuesioner	77 karyawan di Badan Perizinan dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Kalimantan Timur	Indonesia Kalimantan Timur	motivasi kerja dan efikasi diri	kinerja karyawan	kepuasan kerja	Kuantitatif	Hasil penelitian ini tentang pengaruh motivasi kerja dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja di Badan Perizinan dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Kalimantan Timur
Bahadur Ali Soomro dan Naimatullah Shah (2019)	<i>Determining The Impact of Entrepreneurial Orientation and Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance</i>	Kuisisioner,	326 karyawan SME Pakistan	Pakistan	<i>Enterpreneurial Orientation and Organizational Culture</i>	<i>Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance</i>	-	Kuantitatif	Mendukung hubungan positif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan

Keterangan Peneliti	Judul	Teknik Pengumpulan Data	Populasi, Sampel	Lokasi Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Variabel Mediasi/ Moderasi	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
Scott C. Bauer dan Lori Silver (2017)	<i>The Impact of Job Isolation on New Principals' Sense of Efficacy, Job Satisfaction, Burnout and Persistence</i>	Kuisisioner,	203 guru SD, SMP, SMA dan Kepala Sekolah di seluruh negara bagian tenggara USA	USA	<i>Job Isolation</i>	<i>New Principals' Sense of Efficacy, Job Satisfaction, Burnout, and Persistence</i>	-	Kuantitatif	Mendukung hubungan positif antara <i>Job Satisfaction</i> dan <i>self efficacy</i>
Talat Islam dan Ishfaq Ahmed (2017)	<i>'Mechanism between Perceived Organizational Support and Transfer of Training – Explanatory role of Self Efficacy and Job Satisfaction</i>	Kuisisioner,	409 karyawan bank di Pakistan	Pakistan	<i>Perceived organizational support, transfer of training</i>	<i>Self efficacy, job satisfaction</i>	-	Smart PLS	Mendukung pernyataan bahwa <i>self efficacy</i> memediasi <i>job satisfaction</i>
Mariati dan Hanif Mauludin (2018)	<i>"The Influence of Organizational Culture And Work</i>	Kuesioner	130 Sekretariat Kabupaten Pasuruan	Pasuruan Jawa timur Indonesia	<i>Budaya Organisasi, Motivasi kerja,</i>	<i>kinerja karyawan</i>	<i>kepuasan kerja dan</i>	Smart PLS	a)Budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan

Keterangan Peneliti	Judul	Teknik Pengumpulan Data	Populasi, Sampel	Lokasi Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Variabel Mediasi/ Moderasi	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variabel (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency)</i>								terhadap kepuasan kerja b)budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. c)kepuasan kerja pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, d)motivasi kerja berpengaruh langsung positif dan Pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, e)motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, f)kepuasan kerja memediasi hubungan antara

Keterangan Peneliti	Judul	Teknik Pengumpulan Data	Populasi, Sampel	Lokasi Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Variabel Mediasi/ Moderasi	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
									budaya organisasi dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan
Muhammad Irfani Hendri (2019),	<i>The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance</i>	Kuesioner	130 responden karyawan PTPN XIII (Persero) Terbatas di Kalimantan Barat	Indonesia Kalimantan	<i>Pembelajaran organisasi,</i>	<i>Kinerja karyawan,</i>	<i>Kepuasan kerja, Komitmen organisasi</i>	Smart PLS	<i>Hasil dari penelitian ini, menunjukkan pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</i>
Vega Hardikasari	<i>Pengaruh Komitmen,</i>	Kuesioner	Karyawan Sektor	Indonesia	<i>Organization Commitment,</i>	<i>Employee Performance</i>	<i>Job Satisfaction</i>	Smart pls	Hasil dari penelitian ini

Keterangan Peneliti	Judul	Teknik Pengumpulan Data	Populasi, Sampel	Lokasi Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Variabel Mediasi/ Moderasi	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Budaya Organisasi, Efikasi Diri, , Terhadap Kinerja Karyawan, Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan Sektor keuangan dan perbankan Di Jawa Timur</i>		keuangan dan perbankan di Jawa timur, sampel dari Karyawan sektor keuangan baik banking dan finance		<i>Culture Organization, Self Efficacy</i>				mengungkapkan bahwa Komitmen Organisasi memengaruhi Kinerja Karyawan secara langsung dan termediasiKepuasan Kerja. Kemudian secara langsung Budaya Organisasi tidak berpengaruh pada Kinerja Karyawan namun Budaya Organisasi termediasiKepuasan Kerja. Selanjutnya Efikasi Diri berpengaruh pada Kinerja Karyawan namun tidak termediasiKepuasan Kerja

Sumber : Quan H.N Tran, et al (2020), Bjardianto Pujiono, et al (2020), Muhammad Irfani Hendri (2019), Bahadur Ali Soomro, et al(2019), Scott C. Bauer, et al (2017), Talat Islam, et al (2017), Dini Yunita Ayundasari, et al (2017), Mariati, et al (2018), diolah

2.2 Landasan Teori

Pada bagian landasan teori ini akan membahas tentang berbagai teori yang mendukung dan melandasi penelitian ini. Pada penelitian ini menjelaskan secara sistematis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yang berhubungan dengan komitmen organisasi, budaya organisasi, efikasi diri, dan kepuasan kerja.

2.2.1 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkatan dimana karyawan mengidentifikasi dirinya dan organisasi dengan cara merefleksikan keyakinan, yakni karyawan akan memberikan kesetiaan, memiliki keinginan, bersedia bekerja keras, berkorban, dan mempedulikan kelangsungan hidup organisasi tersebut (Luthans, 2021). Terdapat tiga dimensi komitmen, yakni sebagai berikut.

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif melibatkan keterikatan emosional karyawan, bagaimana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

2. Komitmen Kontinuan

Atau komitmen berkelanjutan, melibatkan komitmen berdasarkan biaya yang diasosiasikan karyawan dengan meninggalkan organisasi. Ini mungkin karena hilangnya senioritas untuk promosi atau tunjangan.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif melibatkan perasaan kewajiban karyawan untuk tetap bersama organisasi, karena karyawan merasa hal tersebut merupakan sebuah keharusan. Karyawan merasa itu adalah hal yang benar untuk dilakukan.

Komitmen organisasi merupakan sikap yang menggambarkan loyalitas karyawan pada organisasi, dan proses berkelanjutan, dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi (Mekta, 2016 dalam Riris dkk, 2020). Komitmen organisasi mencakup kebanggaan anggota, dan kemauan anggota untuk melakukan sesuatu yang lebih *loyal* terhadap organisasi. Karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, apabila memiliki kepercayaan dan menerima tujuan organisasi, serta nilai organisasi, berkeinginan meningkatkan kemajuan visi dan misi perusahaan, dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai karyawan atau anggota organisasi.

Adapun indikator yang digunakan dalam variabel komitmen organisasi yakni sesuai yang dikemukakan oleh Allen dan Mayer (1990) sebagai berikut (Baek-Kyoo (Brian) Joo & Sunyoung Park, 2009).

- a. Komitmen afektif
- b. Komitmen berkelanjutan
- c. Komitmen normatif

Tiga karakteristik dari komitmen organisasi yakni:

- a. Keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi
- b. Kesiediaan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

(Baek-Kyoo (Brian) Joo & Sunyoung Park, 2009).

Berdasarkan jurnal yang ditulis oleh Hendri, Irfani Muhammad (2019), Variabel komitmen organisasi karyawan juga dapat dilihat berdasarkan indikator sebagai berikut.

- a. Tingkat kepercayaan karyawan untuk menerima tujuan organisasi
- b. Tingkat kepercayaan karyawan untuk menerima nilai-nilai yang dianut organisasi
- c. Kemauan karyawan untuk bekerja keras atau sungguh-sungguh, dan
- d. Kesiapan pekerja untuk tetap bekerja/bertahan dalam organisasi

2.2.2 Budaya Organisasi

Setiap daerah, memiliki budaya yang berbeda. Mulai dari cara berinteraksi dengan orang lain, cara bersikap, yang dipengaruhi oleh kondisi masing-masing daerah. Begitu pula organisasi. Setiap organisasi juga memiliki budayanya sendiri yang berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi mencakup ragam nilai, norma, dan konvensi atau aturan perilaku, yang memengaruhi cara anggota organisasi tersebut berfikir, berperilaku, dan bertindak dalam suatu perusahaan atau organisasi (Schein dalam Chang, Su-Chao dan Lee, Ming-Shing, 2007).

Budaya organisasi dapat diukur dan dievaluasi. Karena itu, beberapa penulis telah menyiapkan instrument untuk mengukur budaya organisasi. Menurut Cameron dan Quinn (2006 dalam Quan H.N Tran, 2019) instrumen yang digunakan untuk mengevaluasi budaya organisasi melalui 3 aspek, yakni aspek inovatif, birokratis, dan pendukung. Inovasi dipandang sebagai kreativitas, tugas, dan berorientasi risiko. Aspek birokratis dianggap berorientasi hierarki, memiliki kedudukan yang tinggi dari tingkat regulasi dan prosedur. Aspek pendukung dilihat sebagai orientasi hubungan, kepercayaan, dan kolaborasi antara pemilik usaha dan karyawan.

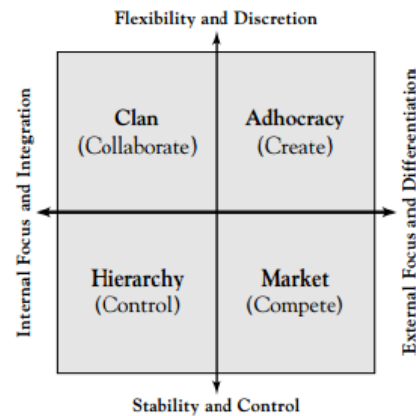
Budaya organisasi setiap negara juga berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Hofstede, 2003). Seperti yang dikemukakan Hofstede (2003), budaya tiap negara akan membentuk norma dan nilai yang memengaruhi perilaku seseorang. Baik itu pimpinan, staf, maupun konsumen dalam perusahaan. Keberhasilan karyawan pada sebuah organisasi atau perusahaan dicirikan dengan kemampuan karyawan untuk beradaptasi mengubah perilaku untuk menyesuaikan dengan budaya organisasi. Keberhasilan lain, dicirikan ketika budaya organisasi menjadi berkesan dan berperan penting dalam kepuasan atau kebahagiaan karyawan organisasi (Stokes dkk, 2019 dalam Quan H.N Tran, 2019).

Beberapa penulis mengemukakan bahwa ada hubungan yang positif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan (Braun et al, 20013; Long & Thean, 2011; Zahari & Shurbagi, 2012, dalam Quan H.N Tran, 2019). Bisa dikatakan karyawan tersebut puas, apabila persepsi karyawan sejalan dengan budaya organisasi perusahaan. Selain itu, Behery, 2012 dalam Quan H.N Tran, 2019) menyebutkan bahwa adanya hubungan yang kuat antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, akan meningkatkan kinerja karyawan.

Cara lain untuk mengevaluasi budaya organisasi, yakni dengan model yang dikemukakan oleh Cameron & Quinn (2006) yang disebut *Competing Values Framework (CVF)*. Kerangka kerja ini mencangkup dua sumbu, yakni stabilitas dan/atau fleksibilitas, dan faktor internal dan/atau eksternal. Keduanya mengidentifikasi empat macam budaya organisasi, yakni budaya *clan* atau marga,

market atau pasar, adhokrasi, dan hierarki (Cameron & Quinn, 2006, dalam Quan H.N Tran, 2019). Adapun tabelnya seperti yang akan penulis rincikan sebagai berikut.

Sumber: (Cameron & Quinn, 2006:46, dalam Quan, H.N Tran, 2019)



Gambar 2.9
Empat Macam Budaya Organisasi

Pada sudut kiri atas, menunjukkan budaya *clan*/marga, yang terkait dengan fokus internal dan fleksibilitas. Budaya organisasi pada klasifikasi ini dianggap *supportif* dimana organisasi atau perusahaan dianggap sebagai keluarga kedua, yang semua anggotanya diharapkan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Kemudian pada sudut kanan atas, terdapat budaya adhokrasi, yang terkait dengan fokus dan fleksibilitas eksternal, serta menganggap kreativitas dan inovasi sebagai faktor terpenting dan utama, yang berkontribusi terhadap kesuksesan suatu perusahaan atau organisasi. Kemudian pada sudut kiri bawah, memperlihatkan budaya hierarki. Yakni pada bagian ini dijelaskan oleh fokus internal dan stabilitas. Budaya hierarki ini berhubungan erat dengan stabilitas di sebuah operasional perusahaan, serta memiliki peraturan dan kebijakan yang jelas, dimana perusahaan dapat melakukannya.

Untuk pojok kanan bawah, terdapat budaya *market*/ pasar, yang mana bercirikan stabilitas dan fokus internal perusahaan. Jenis budaya ini mengutamakan

prestasi dan koordinasi yang berorientasi tugas, memiliki tujuan yang jelas, serta proses pengambilan keputusan (Cameron & Quinn, 2006, Quan H.N Tran, 2019). Maka dari itu, hal-hal itulah yang dikemukakan beberapa ahli dalam membuat instrumen atau megevaluasi budaya organisasi. Teori yang telah dipaparkan tersebut akan menjadi landasan teori yang bisa penulis gunakan dalam penelitian.

Menurut Denison dan Mishra (1995) dalam Chang, Su Chao dan Lee, Ming Shing (2007), variabel budaya organisasi dapat diukur melalui indikator sebagai berikut.

1. Budaya Misi:

Budaya ini menekankan visi dan misi yang jelas pada suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini dapat membuat karyawan atau anggota organisasi dapat memahami tugas dan tanggung jawabnya, serta melaksanakannya dengan jelas. Karyawan juga diberikan penghargaan khusus oleh perusahaan jika bekerja diatas standar yang diberikan perusahaan.

2. Budaya Adaptif:

Budaya ini menekankan untuk terus belajar dan memperbaiki diri, agar pelanggan merasakan pelayanan prima yang selalu diberikan oleh karyawan dan perusahaan.

3. Budaya Clan:

Budaya ini menekankan keterlibatan pada tiap karyawan atau anggota organisasi yang efektif dan efisien bagi perusahaan. Karyawan hendaknya bertanggung jawab penuh atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan pada posisinya, serta berkomitmen penuh pada perusahaan.

4. Budaya birokrasi

Budaya organisasi atau perusahaan pada elemen ini, memberikan metode yang sistematis dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan. Selain itu, ada konsistensi, kepatuhan, dan kerjasama yang tinggi antar anggota atau karyawan, demi terciptanya efisiensi kerja dan kemajuan organisasi.

2.2.3 Efikasi Diri

Konsep efikasi diri pertama kali ditemukan oleh Bandura Alber, yang merupakan psikolog berpengaruh pada sejarah psikologi. Ia menggunakan teori belajar sosial yang kemudian disebut sebagai teori kognitif sosial. Teori ini digunakan sebagai landasan untuk menganalisa konstruksi efikasi diri (Lenz & Bagget, 2002; Sartika, 2012 dalam Abdul Rahman Kadir, dkk, 2017).

Efikasi diri diungkapkan oleh Zorlu (2012, dalam Abdul Rahman Kadir, dkk, 2017), merupakan penilaian diri terhadap keyakinan dan sikap karyawan dalam bekerja menuju kemampuan mereka, serta akumulasi pengetahuan karyawan, dibandingkan dengan harapan karyawan. Lalu (Tang & Chan, 2010 dalam Abdul Rahman Kadir, dkk, 2017) memaparkan bahwa efikasi diri adalah keyakinan pada kompetensi individu untuk melakukan tugas tertentu. Efikasi diri dapat berpengaruh signifikan terhadap stress kerja dan kreativitas karyawan. Berdasarkan konsep efikasi diri tersebut, dapat disimpulkan bahwa efikasi diri adalah keyakinan dan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Apapun yang berhubungan dengan penguasaan diri, akan berdampak pada keberhasilan atau kegagalan seseorang. Begitupun dengan efikasi diri. Efikasi diri

berhubungan erat dengan seberapa kuat kepercayaan karyawan terhadap kemampuannya sendiri. Efikasi diri karyawan dapat membantu perusahaan menentukan seberapa baik kinerja seseorang dan kepuasan kerjanya. Menurut Bandura, (Albert Bandura, 1994 dalam Paul Lyons dan Randall Bandura 2019), efikasi diri merupakan keyakinan seseorang tentang kapabilitasnya untuk menghasilkan level kinerja yang ditentukan, yang mana berpengaruh terhadap peristiwa kehidupannya. Efikasi diri, berbeda dengan kepercayaan diri. Karena kepercayaan diri bersifat umum serta tidak selalu terkait dengan tugas atau kegigihan usaha.

Penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri merupakan kesediaan seseorang untuk terlibat dalam suatu tugas dan jumlah usaha serta ketekunan yang akan dilakukan saat mereka menghadapi kesulitan pada pekerjaannya (Bradley, 2017 dalam Paul Lyons dan Randall Bandura 2019).

Ada beberapa sumber efikasi diri. Penelitian empiris menunjukkan bahwa efikasi diri dibentuk dalam salah satu dari tiga cara yang mungkin (Bandura, 1994, dalam Paul Lyons dan Randall Bandura 2019). Yakni:

1. Pengalaman penguasaan

Merupakan kinerja yang berhasil dari suatu tugas, yang mana bukti yang jelas dari prestasi bisa memperkuat keyakinan efikasi diri. Sedangkan kegagalan mencapai sukses bisa merusaknya.

2. Persuasi sosial

Apabila orang lain, bisa karyawan lain atau pimpinan mengamati, kemudian menghormati, mengapresiasi dan tertarik karena karyawan tersebut berhasil dengan tugas yang dilakukan, akan memengaruhi kekuatan efikasi diri.

3. Observasi *role model*

Apabila seseorang mengamati orang yang mirip dan pekerjaan atau posisinya yang berhasil dengan pekerjaannya. Observasi semacam ini memengaruhi keyakinan dan motivasi.

Chan et al, (2017) dalam Paul Lyons dan Randall Bandura (2019), mengemukakan bahwa efikasi diri berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan menemukan bahwa efikasi diri secara signifikan berhubungan dengan prestasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen. Kemudian berhubungan negatif dengan ketidaknyamanan kerja. Efikasi diri ini juga berpengaruh terhadap komitmen tim kerja, yang kemudian berpengaruh positif terhadap .

Berdasarkan hasil penelitiannya, (Bradley, 2017 dalam Paul Lyons dan Randall Bandura 2019) menyimpulkan bahwa efikasi diri yang tinggi dapat meningkatkan harapan karyawan untuk mendapatkan keuntungan sebagai hasil dari upaya yang karyawan lakukan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki efikasi diri yang kuat, akan memandang kelemahan sebagai hal yang harus ditaklukkan dengan usaha, keuletan, dan keteguhan. Akan tetapi efikasi diri yang rendah menganggap usahanya akan gagal atau tidak akan pernah berhasil dengan baik.

Adapun indikator dalam variabel efikasi diri menurut Talat Islam dan Ishfaq Ahmed (2017) yakni sebagai berikut.

- a. *Abilities* atau kemampuan
- b. *Challenging* atau tantangan
- c. *Qualified* atau memenuhi syarat
- d. *Knowledge* atau pengetahuan

- e. *Skill and abilities* atau kemampuan dan keterampilan.

2.2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, yang mana target kerja dapat terselesaikan pada waktu yang tepat, atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan, sehingga menghasilkan sesuatu yang bernilai bagi organisasi atau perusahaan, masyarakat luas, maupun bagi diri karyawan sendiri (Mangkunegara 2013, dalam Pane & Fatmawati 2017).

Kemampuan karyawan, dapat dilihat dari kinerja yang diterapkannya. Kinerja, pada umumnya dapat diartikan sebagai hasil kerja karyawan, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai, pada saat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya ketika bekerja (Setiyadi, Yusuf Wildan & Wartini, Sri, 2016). Menurut Setiyadi, Yusuf & Wartini, Sri (2016), faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan yakni antara lain motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja, budaya kerja, komunikasi, komitmen, jabatan, , pelatihan, kompensasi, dan kepuasan kerja.

Kinerja karyawan dapat memengaruhi kegiatan suatu perusahaan atau organisasi. Semakin baik kinerja karyawan pada perusahaan tersebut, maka akan semakin membantu perusahaan dalam aktivitas perkembangannya. Kinerja karyawan akan memengaruhi seberapa banyak karyawan tersebut berkontribusi bagi perusahaan.

Menurut Rivai, 2011 dalam Setiyadi dan Wartini, 2016, kinerja merupakan perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seseorang sebagai prestasi dalam bekerja, yang dihasilkan oleh karyawan, sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya ketika bekerja dalam perusahaan tersebut.

Kinerja karyawan adalah pernyataan atasan langsung atas hasil kerja karyawan sendiri dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing karyawan. Adapun indikator pada variabel karyawan, berdasarkan penelitian yang ditulis oleh Muhammad Irfani Hendri (2019), sebagai berikut.

- a. Pencapaian target kerja
- b. Integritas dan kejujuran
- c. Semangat berprestasi
- d. Kerjasama kelompok
- e. Kemampuan membuat rencana
- f. Kemampuan dalam pengambilan keputusan
- g. Kemampuan mengelola hubungan
- h. Kemampuan mengembangkan bawahan

2.2.5 Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge dalam Wibowo, 2013, Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap karyawan dalam organisasi atau perusahaan yang menggambarkan perasaan positif sebagai dampak dari hasil evaluasi kerja. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memiliki perasaan yang positif terhadap perusahaan dan pekerjaan yang ia jalankan. Namun jika karyawan dengan perasaan negatif terhadap perusahaan, maka akan memiliki perasaan tidak puas pada perusahaan.

Kemudian Ho dkk (2009) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif dan negatif yang dimiliki oleh karyawan pada saat bekerja, dipengaruhi oleh keadaan internal individu. Kepuasan kerja akan dicapai apabila apa yang diharapkan dalam pekerjaannya, sesuai dengan harapannya.

Berdasarkan hal-hal yang telah dikemukakan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang menyenangkan, keadaan emosional positif karyawan terhadap suatu perusahaan atau sikap positif terhadap pekerjaannya. Karyawan menunjukkan keterkaitan yang baik antara apa yang dilakukan dengan apa yang diharapkan terhadap pekerjaannya.

Penelitian yang ditulis oleh Muhammad Irfani Hendri (2019), variabel kepuasan kerja dibentuk berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut.

1. Pekerjaan itu sendiri atau persepsi individu terhadap beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan oleh departemen manajemen.
2. Gaji atau upah (persepsi individu terhadap gaji atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan dengan nilai-nilai yang meliputi kebutuhan dasar secara normal, keamanan, dan kesinambungan pendapatan, serta kesesuaian antara penerimaan gaji dengan harapan.
3. Promosi, yakni persepsi individu terhadap objektivitas penerapan jabatan karyawan. Promosi oleh organisasi atau perusahaan serta kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk mengembangkan karir, meliputi nilai-nilai keterbukaan terhadap peluang karir, adil dan objektif
4. Rekan kerja, yakni persepsi individu terhadap pengaturan hubungan kerja antar karyawan, baik dalam bidang pekerjaan yang sama maupun bidang pekerjaan yang berbeda, meliputi nilai-nilai kemungkinan dan ketidaksukaan, tanggung jawab, dan kerja tim.
5. Observasi dan supervisi, yakni persepsi individu terhadap jenis dan cara pimpinan organisasi dalam memberikan pengawasan tertentu terhadap

karyawan dalam pekerjaan yang berkaitan dengan nilai-nilai kesantunan, hormat, dan intensitas kecukupan pengawasan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan penjelasan landasan teori diatas maka dalam sub bab ini akan dibahas mengenai hubungan antar variabel yang akan diteliti pada penelitian saat ini:

2.3.1 Hubungan antara Komitmen organisasi dengan kepuasan kerja

Gregson (1992) dalam Bahadur Ali Soomro et al (2019) mengemukakan bahwa kepuasan adalah simbol dari dimulainya komitmen seseorang terhadap organisasinya. Demikian pula, temuan ini didukung oleh Luthans (2003) dalam Bahadur Ali Soomro et al (2019) yang menyatakan bahwa jika karyawan dihargai dalam pekerjaan yang dilakukan, dan karyawan tersebut merasakan kepuasan, maka komitmen yang baik dapat dikembangkan terhadap organisasi masing-masing. Artinya sejak dulu kepuasan dan komitmen saling berhubungan, dimana ketika seseorang merasa nyaman, merasa puas melakukan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang diikutinya. Hasil penelitian Bahadur Ali Soomro et al (2019) menemukan bahwa Komitmen organisasi memengaruhi Kepuasan Kerja.

2.3.2 Hubungan antara Komitmen organisasi dengan Kinerja Karyawan

Greenberg dan Baron (1993) dalam Bahadur Ali Soomro et al (2019) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi dan karyawan yang lebih kreatif dan mantap, akan memimpin organisasi menjadi lebih menguntungkan. Luthans, (2003) dalam Bahadur Ali Soomro et al (2019) Individu yang berkomitmen tinggi sangat penting mencapai tujuan organisasi: individu dengan organisasi yang rendah, komitmen kurang memperhatikan tujuan organisasi dan lebih

mementingkan memuaskan kepentingan pribadi daripada organisasi. Dalam hal ini dapat diartikan bahwa ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan ataupun organisasi maka karyawan tersebut akan memiliki kinerja yang positif dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Hasil penelitian Bahadur Ali Soomro et al (2019) dan hasil penelitian dari Muhammad Irfani Hendri (2019), menemukan bahwa komitmen organisasi memengaruhi kinerja karyawan.

2.3.3 Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Ojo, (2009;) Ehtesham et al. , (2011); Ahmad, (2012) dalam Bahadur Ali Soomro et al (2019) Hasil dari penelitian ini, budaya organisasi berperan sebagai dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi harus menjadi kewajiban bagi seluruh karyawan/anggota. Sebab, budaya organisasi menjadi penentu kinerja organisasi. Karena budaya organisasi tersebut akan menginspirasi konsistensi di antara anggota organisasi. Selain itu, budaya organisasi akan meningkatkan efisiensi grup, komitmen, dan kinerja secara keseluruhan karyawan. Dari hasil penelitian Bahadur Ali Soomro et al (2019) ini, maka budaya organisasi merupakan nilai-nilai ini adalah dipelihara dan dikembangkan oleh individu dalam organisasi yang memandu kebijakan organisasi, tentang manajemen karyawan. Ketika nilai tersebut di pegang teguh oleh organisasi dan juga karyawan maka kinerja akan membaik. Hasil penelitian Bjardianto Pujiono, Margono Setiawan, Sumiati, dan Risna Wijayanti (2020), serta Mariati & Hanif Mauludin (2018), menemukan bahwa budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan.

2.3.4 Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Robbins dan Coulter (1999) dan Robbins (2003) dalam Bahadur Ali Soomro et al (2019) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah sebagian besar sama dengan aturan yang ada dalam suatu organisasi. Para anggotanya organisasi menerima aturan ini. Dalam asumsi yang sama, Robbins dan Hakim (2007) dalam Bahadur Ali Soomro et al (2019) mengusulkan bahwa karyawan memiliki persepsi subjektif pada seluruh organisasi, yaitu didasarkan pada faktor-faktor objektif, termasuk pentingnya struktur kerja, penekanan pada hasil, tekanan pada orang, tim dan agresivitas serta kemantapan dalam organisasi. Wawasan yang baik dan buruk kemudian akan berdampak pada pekerjaan karyawan. Dan kepuasan pada kenyataannya berpengaruh pada pertumbuhan kekuatan budaya organisasi. Ketika kekuatan budaya organisasi meningkat secara positif maka kinerja organisasi akan tumbuh lebih baik dan ketika organisasi tumbuh secara positif maka hal itu akan membuat karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut merasakan kepuasan kerja tersendiri Hasil penelitian Bahadur Ali Soomro et al (2019), Quan H.N. Tran (2020), dan Mariati & Hanif Mauludin (2018), menemukan bahwa budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan.

2.3.5 Hubungan antara Efikasi diri dengan Kepuasan kerja

Menurut Hiller dan Hambrick (2005) dalam Talat Islam (2017) , efikasi diri merupakan faktor positif dari kepribadian dan menjadi dasar bagi banyak ciri kepribadian positif lainnya. Mereka lebih lanjut menambahkan bahwa manusia mengevaluasi diri mereka sendiri untuk kepribadian positif (atau evaluasi diri inti) yang memiliki empat faktor positif, yaitu: stabilitas emosi, *focus of control*, harga diri

dan efikasi diri. Efikasi diri juga mempelajari bagaimana dimensi evaluasi diri yang inti berhubungan dengan berbagai sikap pekerjaan. Hal tersebut yakni kepuasan kerja dan kinerja yang positif, sehingga ketika pribadi tersebut dapat mengontrol dirinya dengan baik, maka akan mewujudkan hasil kerja yang baik, serta memunculkan rasa kepuasan dalam bekerja. Hasil penelitian Dini Yunita Ayundasari, Achmad Sudiro, dan Dodi Wirawan Irwanto (2017), serta hasil penelitian dari Scott C. Bauer (2017), menemukan bahwa efikasi diri memengaruhi kepuasan kerja.

2.3.6 Hubungan antara Kepuasan kerja dengan Kinerja karyawan

Gomes (2000) dalam Bahadur Ali Soomro et al (2019), kepuasan kerja meningkatkan kinerja kerja dan ukuran perusahaan. Selain itu, juga mengurangi kemungkinan omset tinggi dan ketidakhadiran di antara karyawan. Dengan kata lain, kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif dan berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam kata lain ketika karyawan tersebut merasa puas maka mereka akan sepenuh hati melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan ketika karyawan tersebut puas dan senang dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja karyawan tersebut akan lebih optimal. Hasil penelitian dari Dini Yunita Ayundasari, Achmad Sudiro, dan Dodi Wirawan Irwanto (2017), Mariati & Mauludin (2018), Muhammad Irfani Hendri (2019), dan Bahadur Ali Soomro (2019), menemukan bahwa kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan.

2.3.7 Hubungan antara Efikasi Diri dengan Kinerja karyawan

Gufon & Rini, (2010) dalam Dini Yunita Ayundasari et al (2017) Efikasi diri merupakan salah satu aspek pengetahuan tentang pengetahuan diri yang paling berpengaruh dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini karena efikasi diri memiliki

pengaruh terhadap individu dalam menentukan tindakan yang akan diambil untuk mencapai suatu tujuan, termasuk estimasi berbagai peristiwa yang sedang dihadapi artinya dalam kata lain didalam sebuah dunia professional pekerjaan maka efikasi diri merupakan hal pertama dan utama untuk menentukan hasil dari kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan. *Self-efficacy* atau bisa disebut dengan efikasi diri dalam setiap individu akan berbeda antara satu individu dengan lainnya berdasarkan tiga dimensi. Hasil penelitian Dini Yunita Ayundasari, Achmad Sudiro, dan Dodi Wirawan Irwanto (2017) menemukan bahwa Efikasi diri memengaruhi Kinerja Karyawan.

2.3.8 Hubungan Komitmen organisasi dengan kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja

Faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi saling terkait satu sama lain. Menurut Norris dan Niebuhr (1983) dalam Bahadur Ali Soomro, et al (2019), kepuasan kerja menunjukkan respons yang efektif terhadap lingkungan tempat bekerja, meskipun komitmen organisasi lebih konstan dan faktor yang lebih luas daripada kepuasan kerja. Bahkan jika karyawan mungkin, meskipun untuk waktu yang pendek, menjadi tidak puas dengan pekerjaan / jerih payah mereka, namun mereka tetap berkomitmen untuk organisasi selama melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Selain itu Menurut Bellou (2010) dalam dalam Bahadur Ali Soomro, et al (2019), juga mengatakan bahwa antusiasme untuk pekerjaan dalam kata lain komitmen untuk pekerja, keadilan, serta peluang untuk pertumbuhan karyawan dan reputasi yang baik memiliki korelasi dengan kepuasan. Sebaliknya, agresivitas kinerja

karyawan dapat menahan kepuasan dalam bekerja apalagi, budaya nilai-nilai, usia dan jenis kelamin karyawan memengaruhi nilai-nilai organisasi memengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut. Hasil penelitian dari Bahadur Ali Soomro dan Naimatullah Shah (2019), dan Mariati & Mauludin (2018), juga mengatakan bahwa Komitmen Organisasi memengaruhi Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja Memengaruhi Kinerja karyawan dalam satu garis korelasi. Artinya semakin baik atau semakin tinggi Komitmen Organisasi, semakin baik atau semakin tinggi pula kinerja karyawan dimana karyawan juga merasakan kepuasan kerja

2.3.9 Hubungan Budaya organisasi dengan kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja

Mariati dan Mauludin (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, kinerja tinggi yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya karena nilai-nilai yang berkembang dalam budaya organisasi. Seperti kebebasan karyawan untuk berinovasi, proses menyelesaikan pekerjaan secara detail, berorientasi pada hasil, memperhatikan komunikasi dengan individu, adanya kerjasama tim, serta ketangkasan karyawan. Dalam menyelesaikan pekerjaan diperlukan kemampuan dan kestabilan kerja. Kondisi ini akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, akan meningkatkan kinerja karyawan, baik dari segi sikap maupun dari sisi pekerjaan secara kuantitas dan kualitas, yang akan berdampak pada kinerja perusahaan. Hasil penelitian dari Bahadur Ali Soomro dan Naimatullah Shah (2019) juga mengatakan bahwa Budaya Organisasi memengaruhi Kepuasan Kerja, dan Kepuasan Kerja memengaruhi Kinerja karyawan

dalam satu garis korelasi. Artinya semakin baik atau semakin tinggi budaya organisasi, semakin baik atau semakin tinggi pula kinerja karyawan, dimana karyawan juga merasakan kepuasan kerja.

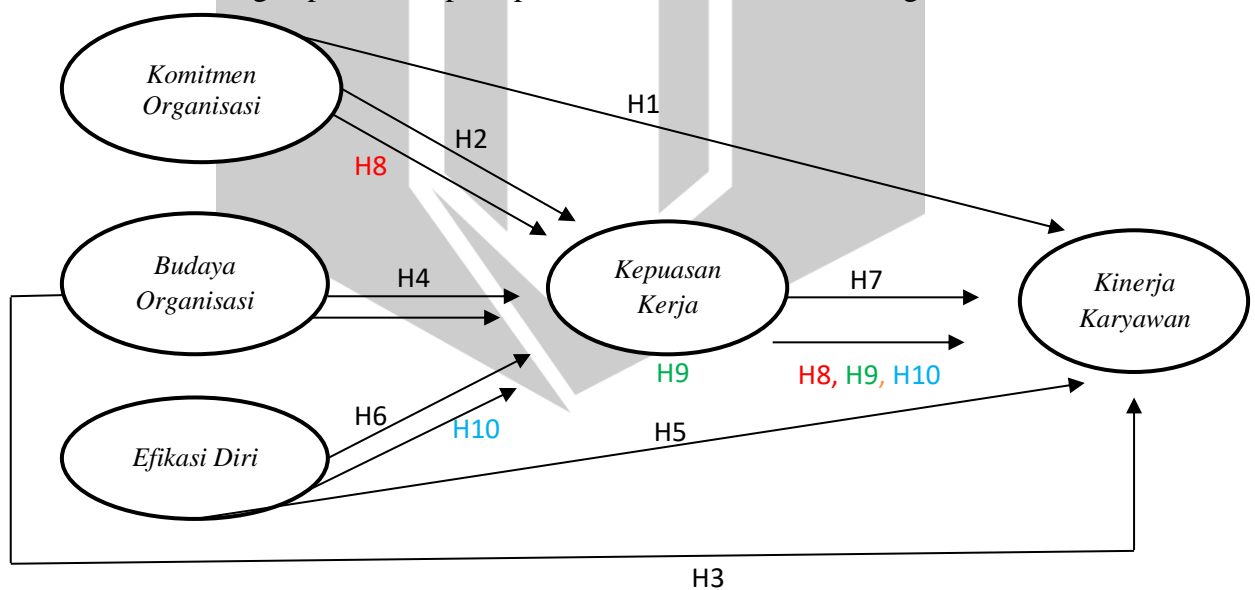
2.3.10 Hubungan Efikasi diri dengan Kinerja karyawan dimediasi Kepuasan Kerja

Kerja

Menurut Bandura (1997) dalam Dini Yunita Ayundasari, et al (2017), *self-efficacy* atau efikasi diri dalam setiap individu akan berbeda antara satu individu dengan lainnya. Hasil penelitian dari Dini Yunita Ayundasari, et al (2017) juga mengatakan bahwa Efikasi diri memengaruhi kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja. Artinya semakin baik atau semakin tinggi efikasi diri, semakin baik atau semakin tinggi pula kinerja karyawan dimana karyawan juga merasakan kepuasan kerja.

2.4 Kerangka pemikiran

Berdasarkan penjabaran dan pemaparan data dan serta berbagai ulasan teori diatas maka kerangka pemikiran pada penelitian saat ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2.10
Kerangka Pemikiran Peneliti

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka hipotesis dari kerangka tersebut sebagai berikut.

- H1 :Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sektor keuangan dan perbankan di Jawa Timur Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin baik kinerja karyawan.
- H2 :Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan sektor keuangan dan perbankan di Jawa Timur. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin Puas karyawan dalam bekerja
- H3 :Budaya organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sektor keuangan dan perbankan di Jawa Timur Semakin baik Budaya organisasi pada perusahaan maka semakin baik kinerja karyawan.
- H4 :Budaya organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan sektor keuangan dan perbankan di Jawa Timur. Semakin baik Budaya organisasi pada perusahaan maka semakin puas karyawan dalam bekerja
- H5 :Efikasi diri secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sektor keuangan dan perbankan di Jawa Timur. Semakin baik efikasi diri karyawan maka semakin berdampak pada kinerja karyawan.
- H6 :Efikasi diri secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan sektor keuangan dan perbankan di Jawa Timur. Semakin baik

efikasi diri karyawan maka semakin Puas Karyawan bekerja pada perusahaan

- H7 :Kepuasan Kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sektor keuangan dan perbankan di Jawa Timur. Semakin Puas Karyawan dalam bekerja maka semakin baik kinerja karyawan
- H8 :Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, di mediasi kepuasan kerja karyawan sektor keuangan dan perbankan di Jawa Timur. Semakin baik komitmen karyawan dan didorong rasa puas terhadap organisasi maka kinerja karyawan semakin baik
- H9 :Budaya organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimediasi kepuasan kerja karyawan sektor keuangan dan perbankan di Jawa Timur. Semakin baik budaya organisasi di dalam perusahaan dan didorong rasa puas terhadap organisasi maka kinerja karyawan semakin baik
- H10 :Efikasi diri secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimediasi kepuasan kerja karyawan sektor keuangan dan perbankan di Jawa Timur Semakin baik efikasi diri karyawan dan didorong rasa Puas terhadap organisasi maka kinerja karyawan semakin baik.