

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

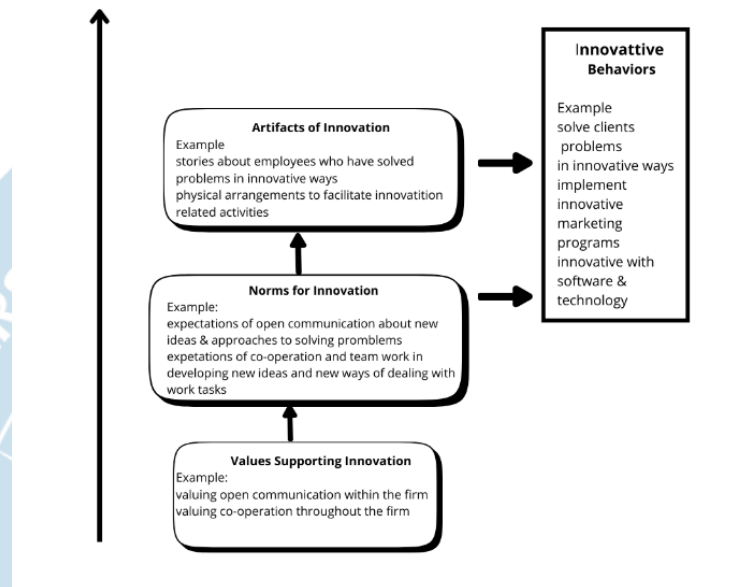
Bab ini memberikan jabaran terkait landasan teori yang dijadikan acuan dalam penelitian serta sebagai dasar dalam perumusan hipotesis yang dikembangkan. Selain itu, penelitian terdahulu juga turut disertakan guna memperkuat validitas dalam penelitian ini

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1 Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beragam definisi, namun secara umum dipahami sebagai sekumpulan nilai organisasi yang tercermin melalui norma, artefak, serta pola perilaku yang dapat diamati (Homburg & Pflesser, 2000; Schein, 1992). Nilai-nilai tersebut memiliki sifat intrinsik, yakni berperan sebagai prinsip dasar atau filosofi sosial yang membimbing perilaku sekaligus memberikan kerangka luas bagi rutinitas dan praktik organisasi (Hatch, 1993; O'Reilly dkk., 1991). Sebagai contoh, nilai yang dikomunikasikan oleh manajemen senior dapat mendorong proses inovasi dengan menanamkan perilaku tertentu ke dalam budaya organisasi. Dengan demikian, nilai berfungsi sebagai mekanisme halus yang memungkinkan manajemen senior memengaruhi perilaku karyawan (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). Penekanan pada nilai tertentu oleh manajemen menjadi sarana strategis dalam membentuk arah budaya organisasi. Salah satu bentuknya adalah budaya yang termasuk dalam kategori *Science* menurut Hogan Assessment Systems, yaitu budaya yang menekankan logika, analisis, dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Budaya *Science* ini tercermin dalam norma yang mendorong penggunaan data dan riset sebelum bertindak, artefak berupa sistem, prosedur, serta infrastruktur yang mendukung kegiatan penelitian, dan pola perilaku karyawan yang cenderung rasional, objektif, serta berorientasi pada inovasi berbasis

pengetahuan. Dengan kata lain, budaya *Science* tidak hanya memperkuat akurasi dalam proses kerja, tetapi juga memberikan landasan yang kokoh bagi organisasi untuk mengembangkan inovasi yang terukur, meningkatkan efisiensi, serta memperkuat daya saing jangka panjang.



Gambar 2. 1 Konsep Budaya Organisasi

Nilai yang telah tertanam kemudian diterjemahkan ke dalam norma inovasi (norms for innovation). Norma adalah aturan tidak tertulis dan ekspektasi perilaku yang diharapkan dalam keseharian kerja. Misalnya, adanya harapan agar setiap karyawan mau berbagi ide baru, aktif dalam diskusi, serta terbuka terhadap pendekatan berbeda untuk menyelesaikan masalah. Selain itu, norma juga mencakup dorongan untuk bekerja sama secara tim dalam mengembangkan gagasan baru atau mencari cara kerja yang lebih efisien. Norma ini membentuk kebiasaan kolektif yang mengarahkan perilaku agar sesuai dengan nilai yang diyakini organisasi.

Dari norma yang telah terbentuk, muncullah artefak inovasi (artifacts of innovation). Artefak merupakan wujud nyata dan paling mudah diamati dari budaya organisasi. Contohnya, cerita sukses tentang karyawan yang mampu menyelesaikan persoalan dengan cara kreatif, atau adanya fasilitas fisik seperti ruang kolaborasi, laboratorium, maupun

perangkat teknologi yang mendukung pengembangan ide-ide baru. Artefak berfungsi sebagai simbol yang memperlihatkan bagaimana nilai dan norma benar-benar diterapkan dalam organisasi, sehingga budaya inovasi tampak jelas di mata anggota maupun pihak luar.

Keseluruhan lapisan budaya tersebut pada akhirnya menghasilkan perilaku inovatif (innovative behaviors), yaitu tindakan nyata dari karyawan dalam aktivitas sehari-hari. Perilaku inovatif bisa berupa kemampuan menyelesaikan masalah klien dengan cara yang berbeda, meluncurkan program pemasaran yang kreatif, atau memanfaatkan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja. Perilaku ini menjadi bukti konkret bahwa budaya organisasi benar-benar mendorong inovasi, bukan sekadar slogan.

Dengan demikian, gambar ini menegaskan bahwa budaya organisasi tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui tahapan yang berlapis: dimulai dari nilai sebagai dasar keyakinan, kemudian diwujudkan dalam norma, diperlihatkan melalui artefak, hingga akhirnya termanifestasi dalam perilaku inovatif. Hubungan antar lapisan ini menunjukkan bahwa untuk menciptakan inovasi yang berkelanjutan, organisasi perlu memperkuat nilai-nilai dasarnya, membangun norma yang mendukung kreativitas, serta menyediakan artefak yang memfasilitasi aktivitas inovasi. Jika seluruh lapisan ini berjalan selaras, maka organisasi akan lebih mampu menghasilkan perilaku inovatif yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja dan daya saing di pasar.

2.1.2 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kekuatan pendorong di balik keberhasilan suatu perusahaan, membentuk lingkungannya, dan memengaruhi setiap aspek operasinya (Ramos & Lena, 2021). Budaya suatu organisasi mencerminkan cara-cara melakukan sesuatu dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi diasumsikan berdampak pada karyawannya dan hasil perilaku. Selain itu, menurut Tarver, (2023) budaya didefinisikan sebagai nilai-nilai, keyakinan, norma-norma, dan cara-cara yang dapat diterima secara umum dalam menjalankan

tugas. Maka dari itu, budaya organisasi mencakup semua ciri yang membentuk suatu organisasi secara unik yang membedakan dari organisasi yang lain. Dengan kata lain, budaya organisasi tidak hanya membentuk cara kerja dan perilaku individu di dalamnya, tetapi juga memainkan peran penting dalam membangun identitas dan karakter organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi sangat penting karena budaya tersebut mewujudkan nilai-nilai, keyakinan, dan norma kolektif yang memengaruhi perilaku dan praktik organisasi. Budaya organisasi yang kuat tentunya menumbuhkan rasa identitas dan rasa memiliki di antara karyawan, menyelaraskan tujuan dengan visi dan misi organisasi (Nguyen *et al.*, 2019). Penyelarasan ini nantinya dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan produktivitas yang menghasilkan kinerja pekerjaan yang lebih baik dan tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah (Parraty & Bhat, 2019). Tidak hanya itu saja, budaya organisasi juga berkontribusi pada peningkatan kondisi kerja karyawan yang nantinya dapat berpengaruh terhadap kontribusi pada efektivitas organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berperan dalam menyelaraskan tujuan dan meningkatkan kinerja, tetapi juga membentuk lingkungan kerja yang positif yang mampu mendorong perilaku konstruktif dari karyawan.

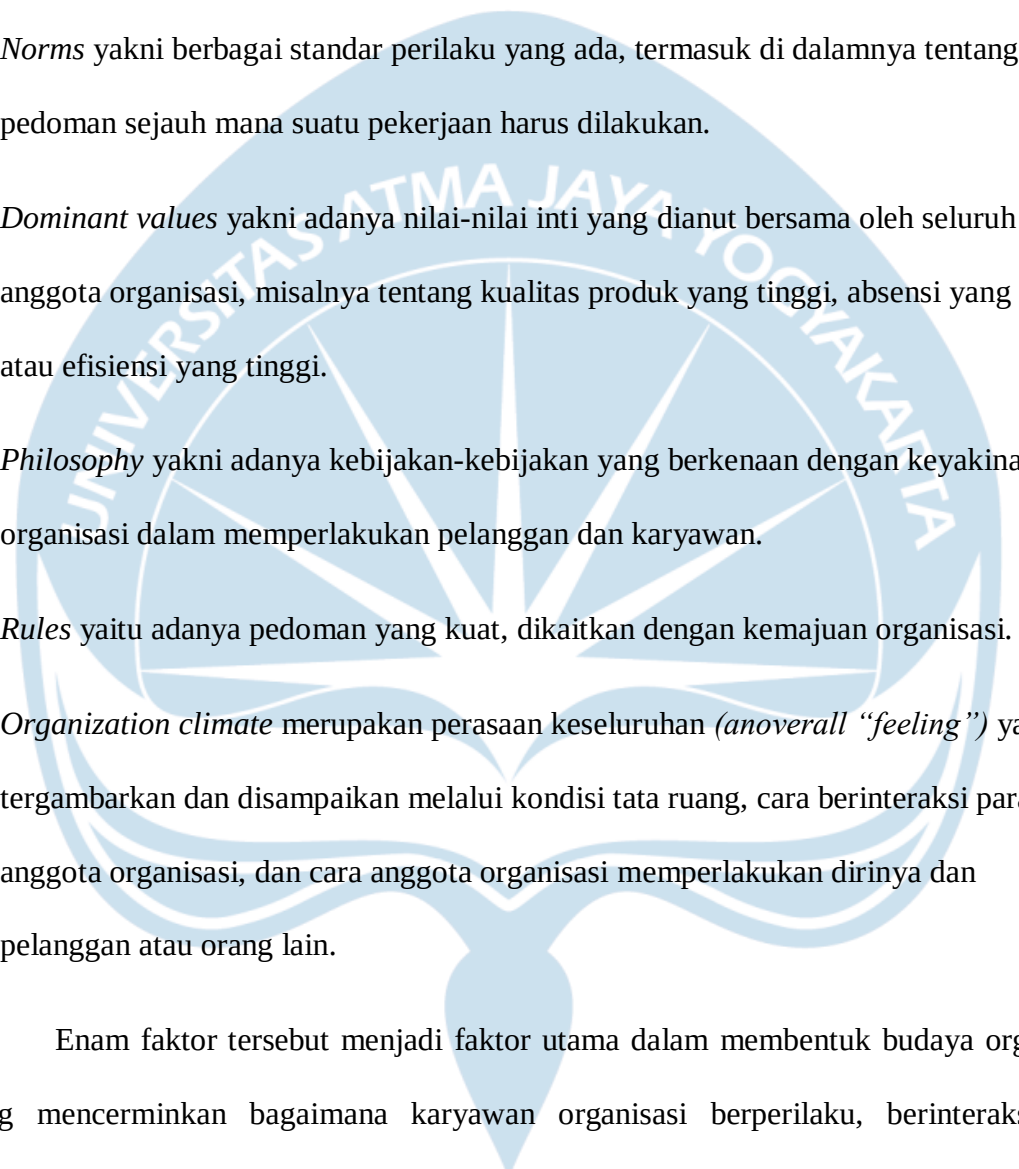
Budaya organisasi yang positif, dicirikan oleh nilai-nilai, kepercayaan, dan lingkungan kerja yang mendukung, yang secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan (Parray, 2020). Ketika karyawan menganggap budaya organisasi mereka adil, inklusif, dan mendukung, mereka lebih cenderung menunjukkan perilaku seperti membantu rekan kerja, mengambil inisiatif, dan menunjukkan loyalitas kepada organisasi (Siswadi *et al.*, 2023). Selanjutnya, budaya yang positif dapat mendorong komunikasi, kerja tim, dan inovasi yang efektif, menciptakan lingkungan tempat karyawan merasa dihargai dan diberdayakan untuk memberikan yang terbaik (Arghode *et al.*, 2022). Elemen-elemen ini secara kolektif

meningkatkan efektivitas organisasi, karena karyawan yang kohesif dan termotivasi lebih siap untuk beradaptasi dengan perubahan, mengatasi tantangan, dan mencapai tujuan strategis yang pada akhirnya memastikan keberhasilan jangka panjang dan keunggulan kompetitif (Naveed *et al.*, 2022). Menurut Abdulrahman, (2015) mengemukakan bahwa lingkungan positif adalah lingkungan dimana tempat karyawan memperoleh gagasan tentang dihargai dan diapresiasi, yang meningkatkan kemauan mereka untuk bekerja dan berprestasi. Kebalikan dari keadaan ini adalah budaya organisasi yang negatif yang dapat memainkan peran yang menghambat masa-masa sulit (Mullakhmetov *et al.*, 2019).

Budaya negatif memiliki efek umum, yaitu tidak menghargai kualitas hasil kerja karyawan dan memberikan sedikit karyawan intensif untuk mengupayakan kualitas. Budaya negatif juga cenderung menoleransi perilaku kasar dan tidak profesional di antara karyawan (Taylor *et al.*, 2018). Tidak hanya itu saja, budaya yang negatif juga memiliki efek membuat karyawan sengsara, yang mengakibatkan berkurangnya motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan mereka. Sejalan dengan penelitian jika budaya negatif dibiarkan maka, kinerja akan menurun yang menyebabkan ketidakpuasan atau ketidaksesuain antara budaya karyawan dan organisasi, yang nantinya merugikan organisasi melalui produktivitas yang lebih rendah dan biaya yang lebih tinggi, tingkat absensi dan disengagement yang lebih tinggi. Selain itu, hal ini menyebabkan toleransi yang lebih tinggi terhadap perilaku tidak profesional di antara karyawan yang mengakibatkan karyawan yang tidak peduli dan keinginan untuk pindah kerja yang tinggi (Awan *et al.*, 2022).

2.1.2 Faktor-Faktor Budaya Organisasi

Ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi (Wahyuddin *et al.* 2021), yaitu:

- 
- a. *Observed behavioral regularities* yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
 - b. *Norms* yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
 - c. *Dominant values* yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
 - d. *Philosophy* yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
 - e. *Rules* yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
 - f. *Organization climate* merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Enam faktor tersebut menjadi faktor utama dalam membentuk budaya organisasi yang mencerminkan bagaimana karyawan organisasi berperilaku, berinteraksi, dan berpikir dalam menjalankan tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, faktor-faktor ini membentuk identitas sebuah organisasi dan menjadi landasan dalam pengambilan keputusan. Budaya organisasi yang kuat dan positif tidak hanya menciptakan keselarasan dalam tindakan, tetapi juga mampu meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. Lebih lanjut, budaya organisasi memainkan peran krusial dalam mempengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung

maupun tidak langsung yang nantinya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif (Sutanto & Kurniawan, 2022).

2.1.3 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Hogan & Coote (2014), ada tujuh dimensi yang penting yang memengaruhi budaya organisasi yaitu:

1. Keterbukaan dan Fleksibilitas, dimana dimensi ini menunjukkan sejauh mana Perusahaan menghargai keterbukaan terhadap ide baru dan memiliki fleksibilitas dalam memecahkan masalah. Perusahaan yang tinggi dalam keterbukaan & fleksibilitas mendorong karyawannya untuk mengemukakan gagasan yang inovatif.
2. Komunikasi Internal, menunjukkan tingkat dimana perusahaan menghargai komunikasi yang terbuka yang memfasilitasi arus informasi dalam suatu perusahaan antara semua bagian dan tingkatan sehingga informasi lancar sehingga semua karyawan maupun atasan tahu apa yang sedang terjadi dan bisa bekerja lebih efektif.
3. Kompetensi dan Profesionalisme, dimana ini mengukur betapa sebuah organisasi menghargai baik pengetahuan dan keterampilan (kompetensi), maupun normatif-normatif profesionalisme. Organisasi berbudaya tinggi di sini menekankan keunggulan teknis, standar etis tinggi, serta upaya untuk senantiasa meningkatkan kapabilitas anggota melalui pelatihan, sertifikasi, dan peer review.

4. Kerja Sama Antarfungsional

Menandakan tingkat koordinasi dan sinergi antar unit atau departemen. Organisasi yang unggul dalam hal ini mendorong kolaborasi lintas fungsi, membangun tim lintas disiplin, dan menciptakan mekanisme formal maupun informal agar berbagai bagian dapat bekerja bersama mencapai tujuan bersama, bukan hanya mengejar keberhasilan departemen masing-masing.

5. Tanggung Jawab

Mengukur sejauh mana organisasi mendorong inisiatif dan otonomi individu atau tim. Budaya yang tinggi pada tanggung jawab memberi kebebasan bertindak, memberikan mandat, dan mendorong pegawai untuk bersikap proaktif mengambil tindakan sebelum diminta, bertanggung jawab atas hasil pekerjaan mereka, serta belajar dari kegagalan maupun keberhasilan.

6. Penghargaan

Menggambarkan seberapa baik organisasi mengakui prestasi karyawan, baik secara formal (misalnya bonus, penghargaan, promosi) maupun informal (pujian langsung, pengakuan publik, feedback positif). Budaya dengan skor tinggi pada dimensi ini menciptakan motivasi tinggi karena pegawai merasa dihargai dan kontribusinya dicermati.

7. Pengambilan Risiko

Menunjukkan keberanian organisasi dalam menghadapi ketidakpastian dan tantangan konvensional. Organisasi yang menghargai pengambilan risiko mendorong eksperimen, menerima kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran, dan memberikan ruang bagi ide-ide disruptif untuk diuji, sehingga mendukung inovasi dan pertumbuhan.

8. Keberhasilan / Orientasi Kinerja

Walaupun tidak disebutkan dalam pertanyaan, juga mencakup dimensi success atau orientasi kinerja yaitu fokus tinggi pada pencapaian tujuan, pengukuran hasil secara ketat, dan dorongan untuk mencapai target yang jelas. Ini menegaskan pentingnya standar pencapaian dalam kultur organisasi yang sukses.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan dengan berbagai cara, secara umum kinerja karyawan mengacu pada “tindakan, perilaku, dan hasil yang dapat ditingkatkan yang dilakukan atau dihasilkan oleh karyawan (Cao *et al.*, 2024). Sejalan dengan penelitian Mishra *et al.* (2025) kinerja karyawan didefinisikan bagaimana seseorang berperilaku, bersikap, dan menunjukkan tanggung jawabnya di tempat kerja. Hal Ini tidak hanya mencakup kemampuan teknik untuk menyelesaikan tugas-tugas, tetapi juga menunjukkan etos kerja, kedisiplinan, inisiatif, dan kemampuan beradaptasi dengan tantangan yang berbeda (Hasibuan, 2019). Karyawan yang menunjukkan kinerja yang baik mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Daslim *et al.*, 2020). Oleh karena itu, kinerja karyawan sering dianggap sebagai salah satu pilar utama yang menentukan arah dan laju kesuksesan organisasi. organisasi yang memiliki karyawan yang berkinerja tinggi memiliki kemampuan untuk tumbuh secara berkelanjutan, tetap kompetitif, dan terus berinovasi.

Menurut Kawiana (2018) mengusulkan definisi kinerja karyawan sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam mencapai keberhasilan organisasi. Keberhasilan suatu pekerjaan ditentukan oleh sumber daya manusia yang efektif karena sumber daya manusia memiliki peran utama dalam aktifitas organisasi. Penilaian sumber daya manusia dapat dilihat dari hasil kerja yang telah dilakukannya melalui kinerja yang dihasilkan. Sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia yang efektif menghasilkan kinerja yang baik.

Kinerja karyawan menjadi salah satu unsur yang penting karena kinerja menjadi salah satu unsur penentu dalam mencapai kinerja organisasi dalam upaya pencapaian tujuan

organisasi. Dalam ruang lingkup organisasi, kinerja karyawan sangat dibutuhkan dalam mencapai kinerja yang terbaik bagi karyawannya maupun organisasi. Selain itu, karyawan yang berkinerja tinggi diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, cekatan yang mampu menggunakan segala potensinya dengan efektif dan efisien. Dengan adanya peningkatan kinerja karyawan diharapkan mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi (Prasetyo & Marlina, 2019).

Dampak positif yang terjadi jika kinerja karyawan meningkat maka produktivitas karyawan juga akan meningkat dimana kinerja karyawan yang optimal akan menghasilkan output yang lebih tinggi dan efisien yang nantinya dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, dimana kinerja individu yang baik maka akan berkontribusi pada pencapaian target dan tujuan strategis organisasi. Selain itu, produktivitas karyawan juga dapat dicapai melalui pelatihan dan pengembangan karir, peningkatan motivasi, serta lingkungan kerja yang positif. maka dari itu, produktivitas karyawan merupakan indikator kunci dalam menilai kinerja karyawan yang nantinya dapat mencapai keberhasilan dari sebuah organisasi (Nursaumi *et al.*, 2022). Tidak hanya dampak positif tetapi kinerja karyawan juga dapat menimbulkan dampak negatif.

Pengaruh negatif dari kinerja karyawan yang rendah dapat terlihat dalam berbagai bentuk seperti, penurunan produktivitas, meningkatkan stres kerja, serta timbulnya konflik antar individu dalam organisasi, yang secara keseluruhan dapat berdampak buruk terhadap efektivitas operasional dan budaya organisasi di dalam organisasi. Ketika karyawan tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik, maka disebabkan kurangnya motivasi, beban kerja yang tidak seimbang, maka produktivitas kerja menurun yang dapat menyebabkan stres berkepanjangan yang berdampak pada kesehatan mental.

Lebih lanjut, stres kerja yang tidak dikelola dengan baik sering kali menimbulkan konflik antar karyawan atau dengan organisasi yang kemudian menciptakan lingkungan kerja

yang tidak harmonis dan dapat menyebabkan penurunan kerja (Maryani & Gazali, 2024). Tidak hanya itu, karyawan yang mengalami tekanan yang berlebihan atau merasa tidak puas dalam pekerjaannya dapat berakibat *turnover intention* yang tinggi (Ghafoor et al., 2022). Sehingga penting bagi organisasi untuk memperhatikan indikator kinerja karyawan untuk mencapai keberhasilan organisasi.

2.2.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins *et al.* (2019), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja, dimana dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah jumlah, unit, dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah tersebut. Misalnya, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan.
3. Ketepatan Waktu, merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja karyawan

juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan, sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

4. Efektivitas, berarti tingkat penggunaan sumber daya organisasi teknologi, tenaga, dan uang) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Selain itu, dalam pemanfaatan sumber daya yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

Dengan demikian kelima indikator ini, organisasi dapat menilai secara objektif sejauh mana kontribusi dan produktivitas individu karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Tidak hanya indikator saja tetapi organisasi juga perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

2.2.3 Faktor -Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian, adalah ukuran sejauh mana seseorang dapat menyelesaikan tugas secara efisien dan efektif. Karyawan yang berbakat dan berpengalaman akan dapat menyelesaikan tugas dengan kualitas tinggi dan dalam waktu yang tepat.
2. Pengetahuan, yang dimiliki seseorang tentang bidang pekerjaan. Karyawan yang memiliki pengetahuan kerja yang baik nantinya akan menghasilkan hasil kinerja yang baik, begitupun sebaliknya.
3. Rencana Kerja, panduan yang membantu karyawan merencanakan, mengorganisasi, dan melaksanakan pekerjaannya, yang memudahkan

karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian, setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda-beda yang nantinya dapat memengaruhi cara karyawan bekerja dan berinteraksi.
5. Motivasi, dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau pekerjaan. Seorang karyawan yang termotivasi akan menunjukkan antusiasme tinggi dalam bekerja, berani dalam menghadapi tantangan, serta memiliki semangat untuk terus berkembang.
6. Gaya Kepemimpinan, merujuk pada bagaimana cara pemimpin bertindak, bersikap, dan mengambil keputusan untuk memimpin dan mengelola karyawan. Menurut Kasmir (2016), gaya kepemimpinan sangat memengaruhi kinerja karyawan karena pemimpin bertanggung jawab dalam memberi arahan, kontrol, dan motivasi.
7. Budaya Organisasi, merupakan seperangkat, nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh karyawan. Budaya ini menjadi panduan perilaku dan cara kerja di organisasi. Lebih lanjut, budaya organisasi yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan produktivitas.
8. Lingkungan Kerja, adalah segala kondisi di sekitar organisasi yang memengaruhi kenyamanan dan keselamatan karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung akan menciptakan rasa aman dan nyaman bagi karyawan, sehingga bisa bekerja dengan tenang dan produktif.
9. Komitmen, berarti bahwa karyawan berkomitmen dan mematuhi semua peraturan, kebijakan dan kesepakatan kerja organisasi.

karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi biasanya akan konsisten, disiplin, dan bertanggung jawab. Selain itu, komitmen yang kuat juga akan memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, serta membangun kerja tim yang solid sehingga tujuan organisasi tercapai.

Beberapa faktor tersebut tidak hanya menjadi dasar evaluasi kinerja karyawan, tetapi juga berperan penting dalam mendorong pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Kinerja yang baik mencerminkan kontribusi nyata individu terhadap operasional dan keberhasilan organisasi. Namun demikian, tingginya kinerja karyawan tidak berdiri sendiri. Salah satu faktor penting yang turut memengaruhi kualitas kinerja individu adalah komitmen organisasi. Komitmen ini mencerminkan seberapa besar loyalitas, keterlibatan emosional, dan kesediaan karyawan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, penting untuk memahami hubungan antara indikator kinerja dengan tingkat komitmen organisasi guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Meria *et al.* 2022, komitmen organisasi merupakan sejauh mana karyawan merasa dipercaya, selaras dengan tujuan organisasi, dan menunjukkan kemauan untuk bertahan dalam organisasi. Hal ini mencerminkan keterlibatan karyawan dengan organisasi dan kaitannya dengan nilai-nilai dan tujuan. Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dan perusahaan yang memengaruhi keputusan mengenai apakah akan bertahan atau meninggalkan organisasi. Sejalan dengan penelitian

Irawan & Marbawi (2023), komitmen organisasi dapat diartikan sebagai keterikatan emosional, identifikasi pribadi, dan keterlibatan dengan organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan.

Menurut Kawiana *et al.* (2021), komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yang meliputi, pertama keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kedua, kemauan untuk melakukan upaya yang signifikan atas nama organisasi, dan ketiga, keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Selanjutnya, komitmen organisasi lebih dari sekedar konsep, melainkan pendorong utama keberhasilan organisasi. Hal ini memperkuat nilai-nilai inti suatu organisasi dan dapat dilihat sebagai loyalitas yang ditunjukkan karyawan terhadap lembaga secara berkelanjutan. Tanpa komitmen dari karyawan, untuk meningkatkan organisasi bahkan tujuan, strategi, dan dukungan terbaik pun akan sia-sia (Rahmatullah *et al.*, 2022).

Komitmen organisasi merupakan elemen krusial yang menentukan keberhasilan jangka panjang organisasi. Komitmen ini menunjukkan seberapa terikat dan loyal karyawan terhadap visi, misi, dan nilai-nilai organisasi, yang pada akhirnya akan berdampak terhadap kinerja karyawan maupun organisasi. Menurut Aprinawati *et al.* (2024) menyatakan bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam membangun keberhasilan organisasi. Karyawan yang berdedikasi cenderung lebih siap menghadapi perubahan dan dinamika perusahaan yang nantinya menghasilkan peningkatan kinerja secara keseluruhan. Sejalan dengan penelitian (Raharjo *et al.* 2023) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja, mencapai tujuan organisasi, dan selalu memposisikan diri sebagai bagian yang penting dari organisasi. Hal ini mencerminkan dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta kemauan untuk berkontribusi secara maksimal dan keberhasilan organisasi. Selain itu, komitmen organisasi juga memiliki dampak

terhadap organisasi, baik secara positif maupun negatif, tergantung pada bagaimana komitmen tersebut dibentuk dan dikelola.

Dampak positif dari komitmen organisasi tercermin dalam meningkatnya loyalitas, motivasi kerja, serta keterlibatan karyawan dalam mendukung tujuan strategi organisasi, hal ini memperkuat kolaborasi tim, menurunkan tingkat *turnover*, dan menciptakan budaya kerja yang sehat dan produktif. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan inisiatif, disiplin, dan kesediaan untuk bekerja lebih keras untuk mencapai keberhasilan organisasi (Okwudili *et al.*, 2022). Namun, komitmen organisasi juga dapat berdampak negatif, karyawan dengan komitmen terlalu tinggi dapat beresiko sehingga mengalami stres kerja yang pada gilirannya dapat menurunkan komitmen organisasi sehingga menyebabkan tingkat niat karyawan untuk keluar akan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tekanan kerja yang berlebihan tanpa adanya motivasi dapat merusak loyalitas karyawan terhadap organisasi (Serinkli, 2019).

2.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Allen & Meyer (1990), terdapat tiga dimensi komitmen organisasi. Ketiga dimensi tersebut juga merangkum faktor pembentuk komitmen organisasi yang terbagi menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Berikut tiga dimensi komitmen organisasi:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan bentuk komitmen yang berwujud rasa kasih sayang terhadap organisasi. Anggota organisasi merasa senang menjadi bagian organisasi dan senang hati dalam bekerja di dalamnya. Dalam komitmen afektif, hubungan antara organisasi dan anggota organisasi lainnya didasari oleh tiga hal. Ketiganya yaitu rasa emosional anggota organisasi yang kuat terhadap organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam kegiatan organisasi.

2. Komitmen Normatif

Komitmen normatif merupakan suatu bentuk kesetiaan sebagai tanggung jawab moral (moralitas) dan juga perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasinya. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan sebuah kewajiban yang dimiliki karyawan.

3. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen ini berkaitan dengan kesadaran individu untuk tidak meninggalkan organisasi. Jika itu dilakukan, individu sadar akan mengalami kerugian tertentu. Komitmen berkelanjutan dapat berkembang karena adanya tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika memutuskan pergi dari organisasi. Tindakan tersebut dibagi menjadi dua, yaitu investasi dan alternatif.

Ketiga dimensi ini tidak hanya menjelaskan bentuk komitmen, tetapi juga mencerminkan faktor internal dan eksternal yang membentuk loyalitas serta keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, pemahaman menyeluruh atas dimensi komitmen ini menjadi penting dalam mengelola hubungan antara organisasi dan karyawannya guna meningkatkan stabilitas dan kinerja jangka panjang.

2.3.3 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan ditentukan oleh beberapa faktor. Menurut Dyne *et al.* (1994) mengidentifikasi ada tiga faktor yang memengaruhi komitmen organisasi pada karyawan, yaitu:

1. Personal

- a. Ciri kepribadian tertentu seperti teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih

berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang altruistic (senang membantu) akan cenderung lebih komitmen.

- b. Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasional.
- c. Tingkat pendidikan, semakin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- d. Keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasional.

2. Situasional

- a. Nilai tempat kerja, nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan yang saling berkaitan.
- b. Keadilan organisasi meliputi keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas piharaan hubungan antar pribadi
- c. Karakteristik pekerjaan meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat menjadi motivasi kerja yang internal.
- d. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi.

3. Posisional

- a. Masa kerja yang lama akan semakin membuat karyawan komitmen,

hal ini disebabkan oleh karena semakin banyak memberi peluang karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi lebih tinggi.

- b. Tingkat pekerjaan. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.
- c. Komitmen organisasipada karyawan tidak hanya terbentuk secara alami, tetapi dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang dapat dikategorikan ke dalam tiga kelompok utama, yaitu faktor personal, situasional, dan posisional.

Dengan demikian, ketiga indikator ini menjadi alat yang penting bagi organisasi untuk melakukan penilaian secara objektif terhadap kontribusi dan produktivitas individu karyawan. Melalui indikator-indikator tersebut, organisasi dapat mengukur sejauh mana setiap karyawan berperan dalam mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan, baik dari segi hasil kerja, efisiensi, maupun keterlibatan dalam proses kerja. Namun, penilaian ini tidak cukup hanya didasarkan pada indikator kuantitatif semata. Organisasi juga perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti kondisi lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi, beban kerja, kesejahteraan, serta peluang pengembangan karier juga menjadi aspek penting, karena karyawan yang melihat prospek pertumbuhan di dalam organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dan loyalitas yang lebih besar (Dessler, 2020). Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor tersebut, organisasi tidak hanya mampu mengevaluasi kinerja secara lebih holistik, tetapi juga menciptakan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam menulis dan melakukan penelitian ini, sehingga adanya hasil yang relevan dari penelitian-penelitian yang terdahulu dengan variabel.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

NO	Judul & Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>Impact of organizational positive and negative culture on employee performance</i> Abdulrahman Adel A. Fridan & Bassem E. Maamari 2023),	Lokasi penelitian: Perusahaan dan entitas yang berpartisipasi dipilih dari kumpulan UKM di Wilayah Timur Arab Saudi. Subyek penelitian: Perusahaan dari organisasi nirlaba, UKM, dan multinasional. Metode Penelitian:	Penelitian ini meneliti pengaruh budaya organisasi berkorelasi sangat positif dengan kinerja karyawan yang mendukung gagasan dengan budaya organisasi yang meningkatkan kinerja, dimana dalam lingkungan yang sesuai, karyawan yang melakukan tugasnya dengan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi.
2.	<i>The Relationship between Organizational Culture, Organizational Commitment and Organizational Performance: A Study of an African Bank in</i>	Lokasi penelitian: bank Afrika di Eswatini (Swaziland). Subyek penelitian: 256 staf yang saat ini bekerja di bank di Eswatin. Metode penelitian: data dianalisis menggunakan SEM, selain itu juga menggunakan validitas konvergen dan	Hasil dari penelitian ini budaya organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan budaya organisasi kinerja karyawan, serta komitmen organisasi karyawan, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif, di bank di Eswatini. Selain itu, kinerja karyawan memiliki dampak positif yang signifikan pada kinerja organisasi.

	<i>Southern Africa</i> Krishna Govender & Sharmane Naidoo 2022),	diskriminan.	
3.	<i>The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance</i> Muhammad Irfani Hendri 2019),	Lokasi penelitian: di PTPN XIII (Persero) Kalimantan Barat. Subyek penelitian: seluruh karyawan PTPN XIII (Persero) di Kalimantan Barat, dengan kriteria karyawan golongan IIIyIV (populasi akses) Metode penelitian: Menggunakan Smart-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun, pembelajaran organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
4.	The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an intervening variable	Lokasi penelitian : perusahaan swasta di Kota Bandung Subjek penelitian : karyawan salah satu perusahaan swasta di Kota Bandung. Metode penelitian : Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei dan data diolah menggunakan SPSS	Penelitian ini menunjuk bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, mendukung Budaya organisasi, termasuk nilai, norma, dan sikap dalam suatu organisasi, dan memberikan landasan yang bagi pembentukan komitmen karyawan terhadap. Ketika karyawan merasakan keselarasan antara karyawan dan budaya organisasi, mereka cenderung merespons dengan komitmen

	Nur Salebah & Alit Merthayasa (2024),		organisasi yang lebih tinggi terhadap budaya organisasi. Komitmen organisasi baik yang afektif, normative, dan continue
5.	<i>The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediation Variable</i> Selvia Ilmiatun Muvida, Uci Yulianti, & Sandra Irawati (2023)	Lokasi penelitian: Sumenep, Jl. Trunojoyo No. 137, Karangrawa, Bangselok, Kec. Kota Sumenep, Kab. Sumenep Subjek penelitian: karyawan PT. BPRS Bhakti Sumekar Metode analisis: Teknik analisis data menggunakan analisis jalur dan program SPSS 25. Selain itu, dianalisis menggunakan Uji validitas dan realibilitas, uji normalitas data.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Ini berarti bahwa budaya organisasi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga secara tidak langsung memengaruhi kinerja melalui peningkatan komitmen karyawan. Organisasi yang ingin meningkatkan produktivitas dan performa karyawan perlu membangun budaya kerja yang sehat sekaligus menumbuhkan komitmen karyawan terhadap visi dan tujuan perusahaan.
6.	<i>The Influence Of Organizational Culture Tranformational Leadership Style On Employee Performanc</i> Konsep Budaya Organisasi <i>e With Organizational Commitment As A Mediation Variable</i>	Lokasi penelitian: perusahaan pembiayaan otomotif Subjek penelitian: karyawan yang bekerja di perusahaan pembiayaan otomotif Metode penelitian: Penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS) untuk analisis. Hal	Budaya organisasi ditemukan memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. hal ini menunjukkan bahwa. Budaya organisasi secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini menyiratkan bahwa organisasi perlu memiliki komitmen tinggi

	Umban Adi Jaya, Indarta Priyana, Dwiwahjuni Wulandari, & Elin Herlina (2024)	ini memungkinkan peneliti untuk memprediksi hubungan antar variabel dengan cara tertentu (Salkind, 2015). Uji-T digunakan untuk menguji hipotesis, uji validitas dan reliabilitas. Data dianggap valid jika memiliki nilai Cronbach Alpha, Rho-a, dan reliabilitas komposit.	terhadap penerapan budaya kerja produktif.
7.	<i>The role of organizational commitment as a mediating variable in the influence of organizational culture and employee performance in the telecommunication industry</i> Eka Putri Rifandani dan Raditha Dwi Vata Hapsari (2023)	Lokasi penelitian: PT. Telkom Kota Malang, Jawa Timur. Subjek penelitian: seluruh karyawan Divisi Teknisi Teknologi PT Telkom yang berstatus kontrak. Metode penelitian: Data studi kuantitatif ini dianalisis menggunakan Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) PLS dan pengujian hipotesis. Selain itu, Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah menunjukkan hasil yang signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa peran komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah mediasi parsial. Hal ini membuktikan bahwa pengaruh budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan Telkom Access dengan atau tanpa melibatkan komitmen organisasi.
8.	<i>Striking the balance: unraveling the influence of organizational culture on organization</i>	Lokasi penelitian: UT Jammu and Kashmir, Subjek penelitian: 477 karyawan bank di UT Jammu dan Kashmir, Metode penelitian: menggunakan metodologi	Temuan ini secara signifikan menyoroti peran penting yang dimainkan oleh budaya klan, adhokrasi, hierarki, dan pasar dalam membentuk perilaku kewarganegaraan organisasi. Lebih lanjut, studi ini menggarisbawahi peran penting

	<i>citizenship behavior with corporate social responsibility as the bridge</i> Junaid Iqbal and Zahoor Ahmad Parray (2024)	pengambilan sampel kluster. SPSS dan AMOS digunakan untuk menilai model dan hipotesis,	tanggung jawab sosial perusahaan sebagai mediator dalam hubungan antara dimensi-dimensi budaya organisasi ini dan perilaku kewarganegaraan organisasi
9.	<i>Exploring the Mediating Role of Organizational Commitment between Organizational Culture and Employee Performance: Evidence from Public Sector Organization</i> Anggita Putri Rahmadani & Alex Winarno (2023),	Lokasi penelitian: Inspektorat Daerah Kabupaten Sumedang di Jalan Prabu Gajah Agung Nomor 9, Kecamatan Sumedang Utara, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat, Indonesia Subjek penelitian: pegawai di Inspektorat Daerah Kabupaten Sumedang Metode penelitian: Data dievaluasi menggunakan teknik SEM-PLS, yang meliputi perhitungan outer model (Convergent Validity, Discriminant Validity, Composite Reliability), inner model (R square, Q square, dan Hypothesis Test), dan pengolahan data menggunakan perangkat lunak Smart PLS 3.00.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan atau terdapat pengaruh tidak langsung komitmen organisasi yang artinya bahwa jika
10.	<i>The effect of transformational leadership on sustainable employee</i>	Lokasi penelitian: Kabupaten Muna Subjek penelitian: 76 pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna dan 78 pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan	Komitmen organisasi berpengaruh penuh terhadap kinerja pegawai berkelanjutan. Hal ini membuktikan bahwa pengaruh komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai

	<i>performance with organizational commitment and green motivation as the mediating</i> Wa Ode May Zhara Averina, Dodi Wirawan Irawanto & Desi Tri Kurniawati (2023),	Ruang. Metode penelitian: Data dianalisis menggunakan structural equality modelling partial least squares (SEM-PLS), uji validitas konvergen dan validitas diskriminan.	berkelanjutan DLH dan DPUPR Kab. Muna. Tinggi atau rendahnya Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai berkelanjutan. Hal ini membuktikan bahwa pengaruh komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai berkelanjutan DLH dan DPUPR Kab. Muna.
--	---	--	---

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang baik mendukung terciptanya suasana kerja yang baik dan kondusif, meningkatkan komitmen kerja dan meningkatkan disiplin dalam melaksanakan pekerjaan yang merupakan kebutuhan dasar dan harapan organisasi (Hidayat *et al.*, 2020). Budaya organisasi yang tepat dapat memengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian Wua *et al.* (2022) menyatakan bahwa terbentuknya organisasi yang baik dapat memengaruhi kinerja organisasi. Lebih lanjut, budaya organisasi dipengaruhi oleh sikap, norma, dan keyakinan yang positif yang secara efektif dapat meningkatkan komunikasi yang erat diantara para karyawan, oleh karena itu budaya organisasi memiliki peran penting bagi kinerja organisasi (Hong & Zainal, 2022). Organisasi dengan budaya yang positif dapat mendukung karyawan untuk meningkatkan kerja (Hong & Zainal, 2022). Penerapan budaya organisasi yang konsisten dapat menghasilkan proses bisnis yang efektif serta menghasilkan kinerja yang tinggi yang pada akhirnya berdampak pada organisasi (Chaanine, 2025). Sejalan dengan penelitian (Soomro & Shah, 2019) budaya organisasi ditemukan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan karena budaya organisasi yang konsisten menginspirasi karyawan tidak diragukan lagi, hal ini dapat meningkatkan kinerja kelompok, efisiensi, komitmen, dan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kongkaew & Nuangjamnong (2023), budaya organisasi berpengaruh positif dengan kinerja

karyawan karena norma dan nilai budaya yang dibentuk oleh latar belakang beragam memainkan peran penting dalam manajemen tenaga kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas. Berdasarkan hal ini, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasi muncul sebagai faktor utama yang memengaruhi komitmen organisasi dalam lingkungan kerja saat ini (Tyagi & Moses, 2020). Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, keyakinan, norma, dan praktik bersama dalam suatu organisasi yang membentuk perilaku dan sikap para anggotanya (C. Gavino & P. Mariani, 2022). Ketika suatu organisasi budaya yang menghargai kerja sama tim, komunikasi terbuka, dan kesejahteraan karyawan, hal itu menciptakan lingkungan tempat karyawan merasa termotivasi, terlibat, dan terhubung dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi yang mendorong rasa tujuan yang mengarah ke tingkat komitmen yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja dan keberhasilan organisasi (Maswani *et al.*, 2019).

Menurut Mujanah *et al.* (2019), budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk sikap, perilaku, dan komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi. Budaya yang positif mendorong rasa memiliki, kepercayaan, dan nilai-nilai bersama, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan. Ketika karyawan merasa didukung, dihargai, dan selaras dengan nilai-nilai organisasi, mereka cenderung

menunjukkan tingkat komitmen dan dedikasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka (Arifin *et al.*, 2019). Selain itu, budaya organisasi yang positif tidak hanya mendorong inovasi tetapi juga meningkatkan komitmen karyawan. Menurut O'Reilly & Chatman (2020), menunjukkan bahwa budaya yang inklusif dan suportif dapat membuat karyawan merasa lebih terhubung dengan organisasi dan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada tujuannya. Ketika karyawan merasa nilai-nilai mereka selaras dengan nilai-nilai organisasi dan kontribusi mereka dihargai, komitmen mereka terhadap organisasi akan menguat (Arankinet *et al.*, 2019). Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis dapat dirumuskan sebagai

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.5.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi merupakan perilaku yang menunjukkan pengabdian karyawan terhadap organisasi dengan minat anggota terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi yang berkelanjutan (Rahayu, 2019). Selain itu, Kinerja karyawan berkaitan erat dengan pengembangan karyawan dimana karyawan yang berkembang menunjukkan kinerja keseluruhan yang lebih baik dengan tingkat *burnout* yang lebih rendah dan juga memiliki komitmen organisasi serta lebih puas dengan pekerjaannya (Ji *et al.*, 2021).

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Mahardika & Mahayasa (2022) menyatakan bahwa, komitmen organisasi merupakan sikap karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi dan terlibat dalam upaya pencapaian misi, nilai, dan tujuan organisasi. Dengan adanya komitmen yang kuat untuk mamajukan organisasi, maka karyawan tersebut juga akan menunjukkan kinerja yang semakin

baik untuk mencapai tujuan. Selain itu, seorang individu yang berkomitmen karyawan tersebut tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi juga merasakan keterikatan yang kuat dimana keberhasilan dan nilai-nilai organisasi tersebut adalah bagian dari dirinya sendiri. Sejalan dengan penelitian Hayati *et al.* (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memengaruhi kinerja karyawan secara baik karena komitmen organisasi mengacu pada kemauan pegawai untuk menjaga hubungan dengan organisasi sambil berusaha memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki dedikasi yang solid terhadap perusahaan lebih terdorong, berkomitmen, proaktif, dan termotivasi ketika menjalankan tugas dan komitmennya. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis dapat dirumuskan.

H3: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.5.4 Komitmen Organisasi memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

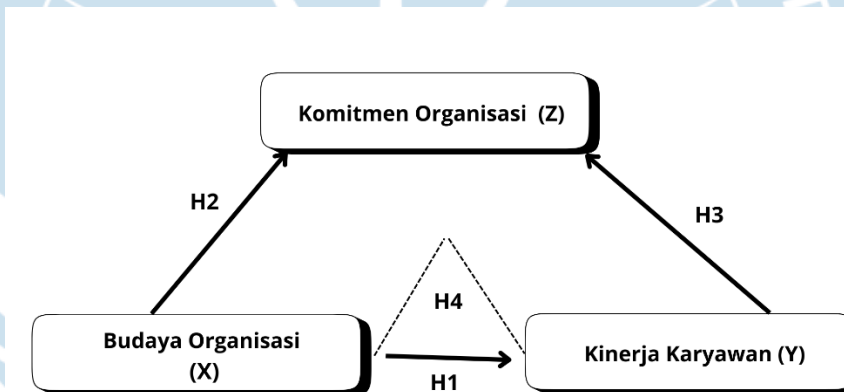
Komitmen organisasi mengacu pada keterikatan, loyalitas, dan dedikasi karyawan terhadap organisasi (Putri Rahmadani & Winarno, 2023). Komitmen organisasi menunjukkan kemauan karyawan untuk melampaui batas demi memenuhi tujuan dan sasaran organisasi. Di sisi lain, nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang diantisipasi disebut sebagai budaya organisasi dan memengaruhi perilaku karyawan. Budaya organisasi yang solid dan wajar dapat memandu tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi di antara. Anggara *et al.* (2022)

menyatakan bahwa peran budaya organisasi terhadap kinerja karyawan terbukti sepenuhnya dimediasi oleh komitmen organisasi. Artinya, jika tanpa adanya komitmen organisasi sebagai mediator, maka pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak akan sekuat jika komitmen organisasi ada. Dengan meningkatnya komitmen tersebut, kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan yang signifikan dan juga dapat dinyatakan budaya organisasi yang positif dan kuat tidak hanya berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan tetapi juga menjadi peran penting dalam memperkuat komitmen individu terhadap organisasi. Sejalan dengan Saebah & Merthayasa (2024) menyatakan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara penuh. Budaya organisasi, yang meliputi nilai, norma, dan sikap dalam suatu organisasi, dapat memberikan landasan yang kuat bagi terbentuknya komitmen karyawan terhadap perusahaan (Mulyanie *et al.*, 2019). Ketika karyawan merasakan adanya keselarasan nilai antara dirinya dengan budaya organisasi, mereka cenderung akan meresponsnya dengan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Komitmen organisasi, baik yang afektif, normatif, maupun berkelanjutan, menciptakan keterikatan emosional, moral, dan instrumental antara karyawan dengan organisasi. Keterikatan ini, pada gilirannya, memberikan motivasi tambahan bagi karyawan untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H4: Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

2.6 Model penelitian

Model penelitian ini dikembangkan untuk menjelaskan hubungan antara budaya organisasi, kinerja karyawan, dan komitmen organisasi. Dalam model ini, komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang dapat memengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen secara langsung maupun tidak langsung. Penyusunan model ini didasarkan pada hasil penelitian terdahulu yang mendukung keterkaitan antara variabel. Adapun gambaran visual dari model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut



Gambar 2. 2 Model Penelitian