

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Organisasional

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis dan operasionalnya sangat bergantung pada kemampuan mengukur dan menganalisis kinerjanya secara sistematis, yang dalam praktiknya dilakukan melalui berbagai pendekatan dan metodologi evaluasi (Abawa & Obse, 2024).

Dalam konteks sektor publik, pengukuran kinerja organisasi tidak dapat dibatasi hanya pada aspek finansial. Brewer & Selden (2000) dalam Kim (2005) mengembangkan kerangka kinerja organisasional yang komprehensif dengan menekankan pentingnya dimensi non-finansial dalam menilai keberhasilan organisasi. Kerangka tersebut kemudian diadaptasi oleh Kim (2005) ke dalam konteks organisasi publik melalui pendekatan berbasis persepsi anggota organisasi.

Dalam konteks lembaga pendidikan, kinerja organisasional dipahami sebagai kemampuan institusi dalam mencapai tujuan pendidikan sekaligus memenuhi harapan para pemangku kepentingan, seperti kualitas pengajaran, efektivitas kepemimpinan, dan kepuasan orang tua (Al-Ansi et al., 2023). Oleh karena itu, dalam penelitian ini kinerja organisasional didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya yang diukur berdasarkan persepsi anggota organisasi, dengan mengacu pada kerangka Brewer & Selden (2000) yang diadaptasi oleh Kim (2005).

Dalam mengoperasionalkan kerangka kinerja tersebut Kim (2005) mengadaptasikan ke dalam dua belas indikator pengukuran yang mencakup dua fokus utama, yaitu fokus internal dan fokus eksternal. Masing-masing fokus terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu efisiensi (*efficiency*), efektivitas (*effectiveness*), dan keadilan (*fairness*). Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja organisasi, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses dan keadilan dalam penyelenggaraan layanan pendidikan.

Kinerja organisasional yang tinggi memberikan berbagai dampak positif bagi lembaga pendidikan. Al-Ansi et al. (2023) menyatakan bahwa kinerja organisasi yang baik mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi serta memperkuat kemampuan organisasi dalam memenuhi harapan para pemangku kepentingan. Temuan ini diperkuat oleh Toropova et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kinerja organisasi yang tinggi juga berkaitan dengan meningkatnya retensi tenaga pendidik berkualitas serta kualitas layanan pendidikan yang lebih baik.

2.1.2. Budaya Organisasional

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dikembangkan oleh suatu kelompok dalam menghadapi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal (Schein, 2017 dalam Hien & Tuan, 2023). Budaya organisasi memiliki karakteristik utama berupa sifat perseptual, deskriptif, dan relatif konsisten di antara anggota organisasi, karena dipahami berdasarkan pengalaman serta interpretasi bersama mengenai bagaimana organisasi dijalankan (Robbins et al., 2025).

Model budaya organisasi yang dikembangkan oleh Denison & Mishra (1995) menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas organisasi, serta telah diterapkan dalam konteks pendidikan oleh Duan et al. (2014). Penelitian ini mengacu pada *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) versi sekolah yang dikembangkan oleh Duan et al. (2014).

Model Denison terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *involvement* (keterlibatan), *consistency* (konsistensi), *adaptability* (adaptabilitas), dan *mission* (misi). Dimensi *involvement* diukur melalui *empowerment*, *team orientation*, dan *capability development*; *consistency* melalui *core values*, *agreement*, serta *coordination and integration*; *adaptability* melalui *creating change*, *customer focus*, dan *organizational learning*; serta *mission* melalui *strategic direction and intent*, *goals and objectives*, dan *vision*.

Budaya organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti gaya kepemimpinan, nilai-nilai pendiri organisasi, proses sosialisasi anggota baru, serta interaksi sosial yang terjadi di dalam organisasi. Schein (2017) dalam Hien & Tuan (2023) menegaskan bahwa faktor-faktor tersebut membentuk budaya organisasi melalui proses pembelajaran bersama yang berlangsung secara berkelanjutan. Dalam lingkungan lembaga pendidikan, nilai-nilai keimanan, kedisiplinan, dan keunggulan akademik yang ditanamkan oleh yayasan dan pimpinan sekolah menjadi faktor pembentuk utama budaya organisasi (Duan et al., 2014).

Dampak dari budaya organisasi yang kuat dan positif mencakup peningkatan komitmen anggota organisasi, terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, peningkatan produktivitas, loyalitas karyawan, serta dorongan untuk

mencapai kinerja organisasi yang optimal (Jufrizen et al., 2021 dalam Al-Ansi et al., 2023). Penelitian Duan et al. (2014) membuktikan bahwa keempat dimensi budaya organisasi Denison berkorelasi positif dan signifikan dengan efektivitas sekolah, yang diindikasikan melalui kualitas pengajaran, kepemimpinan, kepuasan orang tua, dan efektivitas keseluruhan.

2.1.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Locke, 1976 dalam Yu et al., 2025). Robbins & Judge (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Individu dengan kepuasan kerja tinggi akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sementara individu yang tidak puas menunjukkan perasaan negatif.

Dalam penelitian ini, pendekatan dimensinya mengacu pada kerangka Kim (2005) yang mencakup tiga dimensi: Kepuasan intrinsik (*intrinsic satisfaction*), Kepuasan ekstrinsik (*extrinsic satisfaction*), Kepuasan terhadap penghargaan dan pengembangan (*reward and development satisfaction*). Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja sangat beragam. Budaya dan iklim organisasi merupakan salah satu faktor utama yang menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan, di mana budaya yang positif dan suportif terbukti secara langsung membentuk kepuasan kerja melalui nilai-nilai dan norma bersama yang tercipta dalam lingkungan kerja (Abawa & Obse, 2024).

Selain itu, gaya kepemimpinan atasan juga memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaannya; kepemimpinan yang suportif dan apresiatif cenderung meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan (Jimoh & Lawal, 2025). Teori Herzberg (1959) membedakan antara faktor *hygiene* (misalnya, kebijakan, kondisi kerja, dan hubungan antarindividu) dan faktor motivasi (misalnya, pengakuan, pencapaian), yang masing-masing secara terpisah memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja (Gazi et al., 2025). Kualitas hubungan antarpersonal dalam organisasi juga menjadi penentu kepuasan kerja, di mana kepercayaan dan hubungan yang baik antarkaryawan maupun antara karyawan dengan atasan terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Hien & Tuan, 2023).

Dalam konteks lembaga pendidikan, Toropova et al. (2021) menekankan bahwa kondisi kerja, dukungan pimpinan, dan keselarasan nilai antara guru dan institusi merupakan faktor penentu utama kepuasan kerja tenaga pendidik. Yaksaprawira et al. (2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja yang tinggi memediasi secara penuh hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam konteks perbankan digital Indonesia. Dalam konteks pendidikan, Sembiring et al. (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja guru berperan sebagai mediator yang signifikan antara budaya organisasi sekolah dan kinerja guru, mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja merupakan jalur penting untuk meningkatkan kinerja organisasional sekolah secara keseluruhan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat landasan teori dan menempatkan penelitian ini di antara literatur yang ada, berikut beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan

variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu budaya organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja organisasional. Tinjauan terhadap studi terdahulu ini bertujuan untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan, termasuk sebagai dasar dalam merumuskan hipotesis dan kerangka penelitian.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>"Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship?"</i> (Abawa & Obse, 2024)	Variabel penelitian: <i>Organizational culture, Organizational performance, dan Job satisfaction.</i> Kaitan dengan hipotesis: membahas bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. <i>H1, H2, H3, H4</i>	Data dianalisis menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>).	Keterlibatan dan kemampuan beradaptasi (dari dimensi budaya) serta hubungan dengan atasan, kondisi kerja fisik, dan tingkat upah, berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
2.	<i>"Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case on Educational Materials Production and Distribution Enterprise (EMPDE)"</i> (Yaada, 2024)	Variabel penelitian: <i>Organizational culture dan Organizational performance.</i> Kaitan dengan hipotesis: Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi <i>H1</i>	Data dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan inferensial menggunakan regresi linier berganda melalui SPSS.	Keempat dimensi budaya organisasi model Denison (misi, keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan misi sebagai faktor paling dominan.

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3.	<i>“Leadership style and organizational performance: the role of job satisfaction”</i> (Jimoh & Lawal, 2025).	Variabel penelitian: <i>Leadership style, Organizational performance, dan Job satisfaction.</i> Kaitan dengan hipotesis: Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. <i>H2</i>	Data dianalisis menggunakan <i>Statistical Package for Social Sciences (SPSS)</i> dan <i>Analysis of Moment Structures (AMOS)</i>, dengan menerapkan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>.	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.
4.	<i>“Strengthening the Link Between Organizational Culture and Employee Loyalty: Exploring the Mediating Effects of Employee Trust and Job Satisfaction”</i> (Hien & Tuan, 2023).	Variabel penelitian: <i>Organizational culture, Employee Loyalty, Employee Trust dan Job Satisfaction</i> Kaitan dengan hipotesis: Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja <i>H3</i>	Data dianalisis menggunakan <i>partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)</i> dengan perangkat lunak SmartPLS untuk analisis data.	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas, kepercayaan, dan kepuasan kerja karyawan; kepercayaan dan kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator terhadap loyalitas karyawan.
5.	<i>“Examining the Mediating Role of Job Satisfaction between Motivation, Organizational Culture, and</i>	Variabel penelitian: <i>Organizational culture, Employee Performance dan Job Satisfaction</i> Kaitan dengan hipotesis: membahas pengaruh budaya organisasional	Data dianalisis menggunakan <i>partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)</i>	Motivasi ekstrinsik berdampak negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi dan kepuasan kerja

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Employee Performance in Higher Education: A Case Study in the Arab Region</i> (Al Ansi et al., 2023)	terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. H1, H3, H4		berdampak positif terhadap kinerja, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis.
6.	<i>“Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics”</i> (Toropova et al., 2021)	Variabel penelitian: <i>Teacher job satisfaction, school working conditions dan teacher characteristics</i> Kaitan dengan hipotesis: kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh kondisi kerja di sekolah yang berkaitan dengan kinerja organisasional. H3	Data dianalisis menggunakan <i>partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)</i>	Beban kerja, kerja sama antar guru, dan kedisiplinan siswa merupakan faktor paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, dengan variasi pengaruh berdasarkan gender dan efektivitas mengajar..
7.	<i>“Analyzing the Mediation Impact of Teacher Job Satisfaction on Teacher Performance: The Role of Teacher Certification and Organizational Culture”</i> (Sembiring et al., 2022)	Variabel penelitian: <i>Teacher Job Satisfaction, Teacher Performance, Teacher Certification, dan Organizational Culture</i> Kaitan dengan hipotesis: membahas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. H1, H3, H4	Data dianalisis menggunakan <i>partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)</i>	Sertifikasi guru dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, dengan kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan. terhadap kinerja guru.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Organisasional

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasional telah mendapatkan perhatian besar dalam literatur manajemen. Denison & Mishra (1995) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat, yang dicirikan oleh *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission* yang tinggi, secara langsung berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Schein (2017) dalam Hien & Tuan (2023) juga menyatakan bahwa budaya yang tertanam kuat dalam suatu organisasi mampu menjadi pendorong perilaku anggota yang selaras dengan tujuan strategis, sehingga meningkatkan pencapaian kinerja secara keseluruhan. Al-Ansi et al. (2023) menambahkan bahwa budaya organisasi yang positif, yang didasarkan pada keyakinan bersama yang selaras dengan misi dan nilai-nilai organisasi, pada akhirnya meningkatkan keterlibatan, produktivitas, dan loyalitas karyawan yang berdampak pada kinerja organisasi. Yaada (2024) dalam penelitiannya pada *Educational Materials Production and Distribution Enterprise (EMPDE)*, menemukan bahwa keempat dimensi budaya organisasi model Denison berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan dimensi *mission* sebagai prediktor utama.

Abawa & Obse (2024) dalam penelitiannya di Cooperative Bank of Oromia, Ethiopia, juga membuktikan bahwa dimensi *involvement* dan *adaptability* dari budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional. Yaksaprawira et al. (2024) dalam konteks perbankan digital Indonesia mengonfirmasi bahwa budaya organisasi berpengaruh positif langsung terhadap

kinerja karyawan maupun kinerja organisasional. Duan et al. (2014) secara khusus membuktikan relevansi model Denison dalam konteks lembaga pendidikan, di mana keempat dimensi budaya organisasi berkorelasi positif dan signifikan dengan efektivitas sekolah yang diindikasikan melalui kualitas pengajaran, kepemimpinan, kepuasan orang tua, dan efektivitas keseluruhan. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasional.

2.3.2. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi yang kuat dan positif telah terbukti menjadi faktor penentu kepuasan kerja karyawan dalam berbagai konteks organisasional. Schein (2017) dalam Hien & Tuan (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi membentuk lingkungan kerja yang kondusif melalui nilai-nilai, norma, dan asumsi bersama yang memengaruhi cara anggota organisasi bekerja dan berinteraksi; ketika nilai-nilai tersebut selaras dengan kebutuhan dan harapan karyawan, kepuasan kerja cenderung meningkat. Denison et al. (2006) menjelaskan bahwa dimensi *involvement* mendorong rasa kepemilikan dan pemberdayaan karyawan yang secara langsung berkontribusi pada kepuasan intrinsik, sementara dimensi *consistency* menciptakan stabilitas dan kepastian yang meningkatkan kepuasan ekstrinsik karyawan.

Hien & Tuan (2023) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, yang kemudian berperan sebagai mediator terhadap loyalitas karyawan pada organisasi. Abawa & Obse

(2024) menemukan bahwa budaya organisasi membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan sebagai tahap awal dalam rangkaian pengaruhnya terhadap kinerja organisasional. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2: Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.3.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasional

Kepuasan kerja merupakan salah satu determinan penting kinerja organisasional yang telah dibuktikan secara luas dalam literatur manajemen. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif, kreatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Locke (1976) dalam Yu et al. (2025) berpendapat bahwa karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan, Toropova et al. (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja guru sangat memengaruhi retensi guru dan hubungan sekolah secara keseluruhan, yang pada akhirnya berdampak langsung pada kualitas kinerja sekolah.

Jimoh & Lawal (2025) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja organisasi di rumah sakit umum Nigeria, menjadikannya faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja. Abawa & Obse (2024) mengkonfirmasi bahwa aspek kepuasan kerja seperti hubungan dengan atasan, kondisi kerja fisik, dan tingkat kompensasi berpengaruh

signifikan terhadap kinerja organisasional. Dalam konteks pendidikan Indonesia juga membuktikan bahwa kepuasan kerja guru merupakan variabel kunci yang memperkuat hubungan antara kondisi organisasional dan kinerja guru di sekolah (Sembiring et al., 2022). Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasional.

2.3.4. Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Pengaruh antara Budaya Organisasional terhadap Kinerja Organisasional

Hubungan antara budaya organisasional dan kinerja organisasional seringkali tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh variabel-variabel intervening yang berperan sebagai mekanisme transmisi. Abawa & Obse (2024) secara empiris membuktikan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi tidak signifikan, namun pengaruh tidak langsungnya melalui kepuasan kerja sangat signifikan; artinya budaya organisasi terlebih dahulu membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan, dan kepuasan kerja tersebutlah yang kemudian mendorong peningkatan kinerja organisasi. Al-Ansi et al. (2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang positif menciptakan kondisi yang menumbuhkan kepuasan kerja sebagai sarana utama untuk meningkatkan kinerja organisasi.

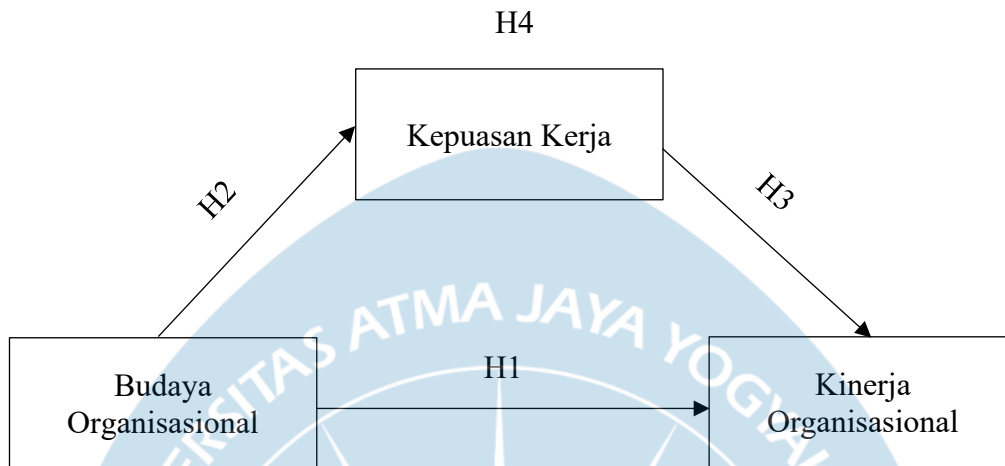
Mekanisme mediasi ini dapat dijelaskan melalui teori dua faktor Herzberg et al. (1959) dalam Gazi et al. (2025) di mana budaya organisasi yang kuat mampu memenuhi faktor *hygiene* (ekstrinsik) sekaligus faktor motivator (intrinsik) yang

diperlukan untuk mencapai kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tercipta kemudian mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih optimal, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasional. Sembiring et al. (2022) dalam penelitiannya di sekolah-sekolah Indonesia secara khusus membuktikan bahwa kepuasan kerja guru memediasi secara signifikan hubungan antara budaya organisasi sekolah dan kinerja guru. Yaksaprawira et al. (2024) juga mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memediasi sepenuhnya hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di perusahaan Indonesia. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh antara Budaya Organisasional terhadap Kinerja Organisasional

2.4. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini disusun untuk menjelaskan hubungan antara budaya organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja organisasional. Dalam penelitian ini, budaya organisasional ditempatkan sebagai variabel independen, kinerja organisasional sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hubungan antarvariabel tersebut didasarkan pada kajian teori dan hasil penelitian terdahulu yaitu Abawa & Obse (2024) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, budaya organisasional yang positif diperkirakan mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasional.



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Sumber: Adaptasi dari Abawa dan Obse (2024)

Berdasarkan gambar kerangka penelitian, budaya organisasional merupakan variabel yang memengaruhi kinerja organisasional secara langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung ditunjukkan melalui hubungan budaya organisasional terhadap kinerja organisasional (H1), sedangkan pengaruh tidak langsung terjadi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Budaya organisasional terlebih dahulu memengaruhi kepuasan kerja karyawan (H2), yang kemudian berdampak pada kinerja organisasional (H3). Dengan demikian, kepuasan kerja dalam penelitian ini berperan sebagai variabel mediator yang menjelaskan hubungan tidak langsung antara budaya organisasional dan kinerja organisasional (H4).