

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Teori

Bagian ini memberikan penjelasan tentang teori yang terkait dengan variabel yang digunakan, yaitu Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja. Ketiga variabel tersebut akan dipaparkan sebagai berikut:

##### 1) Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut [9]. Sedangkan karyawan yang memiliki komitmen organisasional adalah karyawan yang mampu mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi [3]. Komitmen organisasional dapat juga diartikan sebagai kunci utama dalam menyelesaikan tujuan sebuah organisasi dan bekerja keras sesuai dengan keinginan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana pegawai mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan [8].

Upaya dalam meningkatkan komitmen organisasional merupakan salah satu pencapaian besar sebuah organisasi. Salah satu aspek yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan komitmen organisasional yaitu dengan memberikan rasa percaya (*trust*) kepada karyawan, sehingga besar kemungkinan karyawan tidak ragu melakukan hal yang lebih untuk mencapai tujuan perusahaan serta tidak mudah untuk meninggalkan organisasi. Tujuan organisasi dapat tercapai apabila karyawan memiliki komitmen terhadap organisasinya, karena karyawan yang berkomitmen akan bersedia berusaha agar tujuan organisasi tercapai. Komitmen organisasional merupakan salah satu pokok kegiatan serta salah satu tujuan

utama dalam upaya organisasi untuk mempertahankan eksistensinya [10]. Komitmen pegawai dalam perusahaan sangatlah penting karena komitmen pegawai akan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan [11].

#### a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Faktor yang dapat menumbuhkan sekaligus meningkatkan komitmen organisasi karyawan di antaranya adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Budaya organisasi mencerminkan sejauh mana tingkat karyawan memiliki sifat loyal dan rasa ingin mempertahankan diri di perusahaan. [12]

Dalam buku “*Organizational Behavior*” Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Keadilan organisasional : persepsi karyawan mengenai seberapa adil organisasi memperlakukan mereka (keadilan distributif, prosedural, dan interaksional). Keadilan yang tinggi berkorelasi positif dengan komitmen.
2. Dukungan Organisasional (*Perceived Organizational Support*): Sejauh mana karyawan percaya organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka.
3. Budaya Organisasi: Nilai-nilai bersama dan norma yang ada di perusahaan. Jika nilai pribadi karyawan cocok dengan budaya perusahaan (*Person-Organization Fit*), maka komitmen akan lebih kuat.
4. Kepuasan Kerja: Adanya perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil dari evaluasi karakteristiknya. Karyawan yang puas cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi.

5. Kepercayaan pada Pemimpin: Kepemimpinan yang transparan dan dapat dipercaya meningkatkan rasa aman dan loyalitas karyawan.

#### **b. Indikator Komitmen Organisasional**

Indikator komitmen organisasional ini digunakan untuk mengukur sejauh mana karyawan terikat dan terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku terhadap organisasi tempat mereka bekerja, menurut pada teori [13], meliputi 3 indikator sebagai berikut:

a) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Indikator ini berkaitan dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Pada tahap ini keterikatan didorong oleh aspek emosional karena karyawan merasa memiliki kedekatan batin dengan organisasi, sehingga mereka merasa nilai-nilai pribadi mereka sejalan dengan tujuan perusahaan.

b) Komitmen kontinu (*continuance commitment*)

Indikator ini didasarkan pada kesadaran akan biaya atau kerugian yang timbul jika meninggalkan perusahaan. Indikator ini lebih bersifat transaksional dan bertahan di perusahaan karena pertimbangan untung-rugi. Mereka melakukan kalkulasi mengenai biaya yang harus dibayar jika mengundurkan diri, seperti hilangnya tunjangan, senioritas, atau ketidakpastian dalam mendapatkan pekerjaan baru yang setara.

c) Komitmen normatif (*normative commitment*)

Indikator ini mencerminkan perasaan wajib untuk tetap berada di dalam perusahaan karena alasan moral atau etika. Seseorang merasa wajib bertahan dalam organisasi karena adanya perasaan berutang budi atau keyakinan bahwa loyalitas adalah hal yang benar secara moral dilakukan. Karyawan merasa memiliki tanggung jawab untuk membalas kebaikan tersebut dengan cara tetap berkontribusi secara maksimal bagi kemajuan organisasi.

**2) Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dikembangkan kelompok untuk mengatasi masalah internal dan eksternal, di mana asumsi ini menjadi cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa, tercermin dalam artefak (yang terlihat), nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang tak terlihat (Schein, 2017). Budaya organisasi dianggap menjadi karakteristik yang diberikan kepada sebuah organisasi, dengan keberagaman setiap individu yang ada di dalamnya akan menciptakan tindakan yang dapat diterima organisasi. Budaya organisasi ini kemudian akan dijadikan sebagai tonggak utama dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi sebagai serangkaian asumsi implisit yang dibagi dan diterima begitu saja bahwa sebuah kelompok memegang teguh dan menentukan bagaimana mereka memandang, berfikir dan bertindak terhadap berbagai situasi lingkungan. [14]

Budaya organisasi merupakan keyakinan dan prinsip etika bagi anggota organisasi untuk berperan penting dalam sistem manajemen organisasi. Kebiasaan ini diterapkan ketika menjalani aktivitas kerja sebagai pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan[1]. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, di mana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. [15]

#### **a. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbins, terdapat beberapa indikator yang dapat dijadikan pedoman untuk melihat adanya Budaya Organisasi di sebuah organisasi. Indikator-indikator Budaya Organisasi adalah sebagai berikut [9]:

##### **a) Inovasi dan pengambilan risiko**

Indikator ini mengukur seberapa besar organisasi memberikan kebebasan kepada anggotanya untuk melahirkan ide-ide baru yang belum pernah ada. Dalam budaya yang menekankan inovasi, kegagalan dianggap sebagai bagian dari proses belajar. Perusahaan mendorong karyawan untuk keluar dari zona nyaman dan mengambil risiko terukur demi kemajuan perusahaan di masa depan.

##### **b) Perhatian terhadap detail**

Indikator ini berkaitan dengan ekspektasi Perusahaan terhadap ketelitian, analisis, dan perhatian karyawan terhadap hal-hal kecil dalam pekerjaan. Karyawan dituntut untuk bekerja dengan presisi tinggi agar tidak terjadi kesalahan sekecil apapun yang berdampak pada sistematis pada operasional.

c) Orientasi hasil

Manajemen dengan indikator ini memfokuskan perhatian pada pencapaian akhir atau target yang telah ditetapkan dibandingkan teknik atau proses untuk mencapainya. Hasil nyata adalah segalanya, selama hasil tersebut melampaui standar dan memberikan keuntungan bagi perusahaan, karyawan diberikan fleksibilitas tertentu dalam mengatur cara kerja karena fokus utamanya adalah efektivitas dan produktifitas tinggi.

d) Orientasi individu

Budaya ini menempatkan manusia sebagai aset penting bagi perusahaan sehingga keputusan-keputusan yang diambil oleh pihak manajemen mempertimbangkan dampak terhadap individu di dalam organisasi. Keputusan mengenai kenaikan jabatan, pelatihan, hingga kebijakan lembur selalu mempertimbangkan aspek kesejahteraan, keadilan, dan pengembangan karier karyawan sehingga tercipta rasa aman dan dihargai.

e) Orientasi terhadap tim

Orientasi tim mengukur seberapa besar kegiatan kerja disusun berdasarkan kolaborasi kelompok dibandingkan kerja individu. Indikator ini sangat efektif untuk mengurangi ego sektoral dan kompetisi internal yang tidak sehat, sehingga seluruh energi diarahkan pada tujuan kolektif perusahaan.

f) Agresivitas

Agresivitas menggambarkan tingkat semangat kompetitif dan ketegasan karyawan dalam bekerja. Setiap anggota didorong untuk proaktif, berani bersaing dengan pihak eksternal, dan memiliki determinasi kuat untuk menang. Budaya ini tidak membiarkan anggotanya berada dalam posisi pasif atau hanya mengikuti arus.

g) Stabilitas

Mengacu pada konsistensi, ketahanan, dan keteraturan dalam cara organisasi beroperasi dan beradaptasi terhadap perubahan. Stabilitas mencerminkan kecenderungan organisasi untuk memprioritaskan keamanan, prediktabilitas, dan keseimbangan dalam mencapai tujuan jangka panjang.

**3) Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat berbeda-beda setiap individu dari dua sudut pandang karyawan, kepuasan kerja dapat memberikan rasa senang bekerja pada masyarakat, di sisi perusahaan kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan dan memberikan pelayanan yang memuaskan.

Kepuasan kerja seorang karyawan dapat didefinisikan sebagai rasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya yang dicerminkan dalam perilakunya. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memandang dan menunjukkan kinerja yang baik. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan memberikan sikap negatif, seperti malas bekerja, tidak disiplin, sering mengeluh tentang pekerjaannya [5].

#### **a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan**

1. Pekerjaan yang menantang secara mental : karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan mereka. Faktor ini mencakup variasi tugas, kebebasan (otonomi), dan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja.
2. Gaji yang adil : sistem gaji/upah dan kebijakan promosi dianggap adil oleh karyawan merupakan faktor kunci. Kepuasan bukan hanya ditentukan oleh jumlah uang yang diterima, serta membandingkannya dengan gaji rekan kerja di posisi serupa.
3. Kondisi kerja yang mendukung : karyawan peduli dengan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan pelaksanaan tugas. Faktor ini mencakup lingkungan fisik yang aman, bersih, dan memiliki tingkat gangguan yang minimum, serta fasilitas yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. Rekan kerja yang suportif : bagi kebanyakan orang, pekerjaan mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu, memiliki rekan kerja yang ramah, kooperatif, dan suportif akan meningkatkan kepuasan kerja.

5. Kesesuaian pribadi dengan pekerjaan : kecocokan antara tipe kepribadian seseorang dengan tuntutan pekerjaan akan menghasilkan kepuasan yang lebih tinggi.

#### **b. Indikator Kepuasan Kerja Karyawan**

Dalam pemahaman kepuasan kerja karyawan, terdapat beberapa indikator yang dapat menjadi acuan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan di sebuah organisasi, indikator-indikator kepuasan kerja meliputi [9]:

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan ini berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan tanggung jawab. Karyawan cenderung merasa puas jika pekerjaan mereka menantang namun dapat dicapai.

2. Gaji/Upah

Gaji merupakan imbalan finansial yang diterima dan sejauh mana hal tersebut dianggap adil dibandingkan dengan orang lain di posisi yang sama atau di perusahaan. Kepuasan bukan hanya soal nominal yang besar, melainkan kesesuaian antara beban kerja dengan imbalan yang diterima.

3. Promosi

Indikator ini mengukur kesempatan karyawan untuk maju dalam hierarki perusahaan. Promosi memberikan perubahan status, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan penghasilan. Kepuasan muncul ketika organisasi menyediakan jalur karier yang jelas dan transparan.

#### 4. Pengawas

Pengawasan merujuk pada gaya kepemimpinan atasan langsung. Kualitas hubungan antara bawahan sangat menentukan tingkat kepuasan. Kepuasan terhadap pengawasan diukur dari kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis, dukungan perilaku, dan perlakuan menghargai bawahan. Atasan yang suportif, ramah, dan mau mendengarkan pendapat bawahan akan meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.

#### 5. Rekan Kerja

Rekan kerja memegang peranan krusial sebagai indikator kepuasan kerja karyawan di tempat kerja. Rekan kerja yang suportif, ramah, dan kompeten dapat meningkatkan kepuasan kerja secara dramatis. Dukungan dari rekan kerja sering kali menjadi alasan utama karyawan bertahan di sebuah perusahaan meskipun beban kerjanya berat.

## B. Penelitian Terdahulu

Adapun dalam penelitian ini, peneliti memberikan gambaran dari beberapa penelitian terdahulu yang serupa, sebagai referensi dalam penelitian. Adapun beberapa ringkasan dari hasil penelitian terdahulu dapat dilihat ada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Variabel dan Analisis Data	Hasil Penelitian
1	<p>a. <b>Judul :</b> Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)</p> <p>b. <b>Nama Peneliti :</b> Chaterina Melina Taurisa dan Untan Ratnawati</p> <p>c. <b>Tahun :</b> 2012</p>	<p><b>Variabel</b>                      Budaya Organisasi (X1)                      Kepuasan Kerja (X2)                      Komitmen Organisasional (Y)                      Kinerja Karyawan (Z)</p> <p><b>Analisis Data</b>                      Persamaan struktural (<i>Structural Equation Modeling/SEM</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</li> <li>2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.</li> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>4. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>5. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>6. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
2	<p>a. <b>Judul :</b> Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. Japan Travel Agency</p> <p>b. <b>Nama Peneliti :</b> Kadek Wulan Dewi Lestari dan I G. Bagus Honor Satrya</p> <p>c. <b>Tahun :</b> 2023</p>	<p><b>Variabel :</b>                      Budaya Organisasi (X)                      Komitmen Organisasional (Y)                      Kepuasan Kerja (Z)</p> <p><b>Analisis Data :</b>                      Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) dan Uji Sobel</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.</li> <li>2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.</li> </ol>

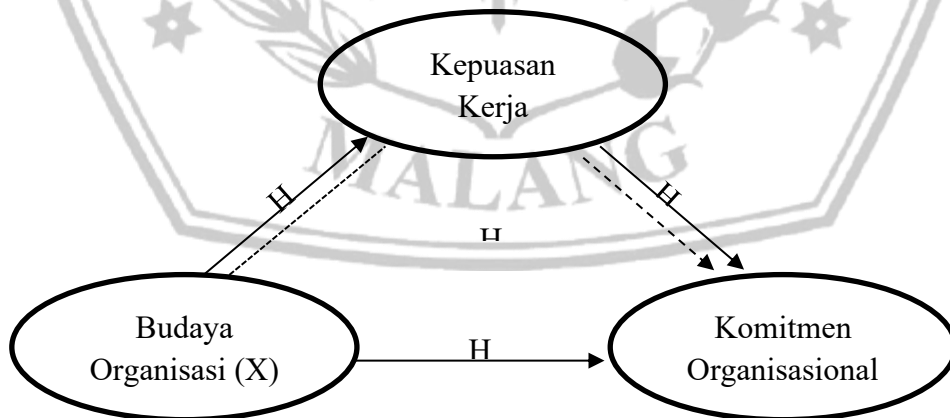
No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Variabel dan Analisis Data	Hasil Penelitian
			4. Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.
3	a. <b>Judul :</b> Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada Warunk Upnormal Surabaya b. <b>Nama Peneliti :</b> Yessica Nathania c. <b>Tahun :</b> 2018	<b>Variabel :</b> Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasional (X2) Kinerja Karyawan (Y) <b>Analisis Data :</b> Analisis regresi linier berganda dengan alat bantu SPSS 20.	1. Budaya organisasi dan komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.
4	a. <b>Judul :</b> Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada PT. Bening Badung-Bali) b. <b>Nama Peneliti :</b> Wajan Sucipta Wibawa dan Made Surya Putra c. <b>Tahun :</b> 2018	<b>Variabel :</b> Budaya Organisasi (X) Komitmen Organisasional (Y) Kepuasan Kerja (Z) <b>Analisis Data :</b> Uji Parsial <i>Least Square</i> (PLS)	1. Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. 4. Kepuasan mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.
5	a. <b>Judul :</b> Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi b. <b>Nama Peneliti :</b> Sinta Sundari Heriyanti dan Richnie Zayanti c. <b>Tahun :</b> 2021	<b>Variabel :</b> Budaya Organisasi (X) Komitmen Organisasi (Y) Kepuasan Kerja (Z) <b>Analisis Data :</b> Analisis jalur menggunakan <i>Software</i> SEM Smart PLS	1. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi 2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi 4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Variabel dan Analisis Data	Hasil Penelitian
6	<p>a. <b>Judul :</b> <i>Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction</i></p> <p>b. <b>Nama Peneliti :</b> Huma Abid Alvi, Mehmood Hanif, Muhammad Shahnawaz Adil, Rizwan Raheem Ahmed, Jolita Vveinhardt</p> <p>c. <b>Tahun :</b> 2014</p>	<p><b>Variabel :</b>  <i>Organizational Culture (X)</i>  <i>Organizational Commitment (Y1)</i>  <i>Job Satisfaction (Y2)</i></p> <p><b>Analisis Data :</b>                      Analisis korelasional dengan menggunakan SPSS.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya supportif dan birokratis berpengaruh signifikan terhadap komitmen dan kepuasan kerja karyawan</li> <li>2. Budaya inovatif berpengaruh signifikan terhadap komitmen dan kepuasan kerja karyawan</li> </ol>
7	<p>a. <b>Judul :</b> <i>The Influence Of Organizational Culture On Job Satidfaction</i></p> <p>b. <b>Nama Peneliti :</b> Nebojša Janičjević, Gordana Nikčević, dan Vladimir Vasić</p> <p>c. <b>Tahun :</b> 2018</p>	<p><b>Variabel :</b>                      Budaya Organisasi (X)                      Kepuasan Kerja (Y)</p> <p><b>Analisis Data :</b>                      Analisis Multivariat</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</li> </ol>
8	<p>a. <b>Judul :</b> <i>Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment</i></p> <p>b. <b>Nama Peneliti :</b> Aznan Ismail dan Mohd Ridwan ABD RAZAK</p> <p><b>Tahun :</b> 2016</p>	<p><b>Variabel :</b>                      Kepuasan Kerja (X)                      Komitmen Organisasi (Y)</p> <p><b>Analisis Data :</b>                      Analisis data mnggunakan SmartPLS</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan kerja secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi</li> <li>2. Kepuasan intrinsik secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi</li> </ol>

Penelitian ini merangkum dari beberapa penelitian terdahulu yang membahas variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional pada karyawan. Kesamaan dalam fokus penelitian ini adalah adanya penekanan terhadap peran Budaya Organisasi dalam mempengaruhi tingkat Komitmen Organisasional. Mayoritas penelitian tersebut menyoroti dampak positif Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional, menegaskan pentingnya dukungan perusahaan dalam meningkatkan komitmen organisasional. Adapun perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian dan metode yang ada.

### C. Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran merupakan alur berpikir atau alur penelitian yang dijadikan pola atau landasan berpikir peneliti dalam mengadakan penelitian terhadap objek yang dituju[16]. Jadi kerangka pikir merupakan sintesa berupa hubungan antar variabel yang telah disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan dan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan, yaitu Budaya Organisasi (X), Komitmen Organisasional (Y), dan Kepuasan Kerja Karyawan (Z). Berdasarkan penjelasan latar belakang perumusan masalah di atas, maka penulis dalam penelitian ini dapat menggambarkan kerangka pikir, sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

## **D. Hipotesis**

Hipotesis [17] adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data lebih lanjut, [18] menjelaskan hipotesis merupakan suatu pernyataan atau pendapat sementara yang masih lemah atau kurang kebenarannya sehingga masih perlu dibuktikan atau suatu dugaan yang masih sementara.

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional**

Budaya organisasi dapat menumbuhkan komitmen bagi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, karena budaya organisasi tersebut memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasional[4]. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional [6]. Dari hasil penelitian terdahulu dapat dinyatakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional**

### **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Budaya organisasi mempunyai dampak terhadap kepuasan kerja. Semakin banyak aspek-aspek yang ada pada diri individu yang sesuai dengan budaya organisasi tempatnya bekerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya. Hal ini didukung oleh penelitian [4] yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara langsung. Temuan ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan[14]. Dalam beberapa hasil penelitian yang ada, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan Kerja karyawan**

**3. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasional**

Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional menyatakan semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka komitmen organisasional karyawan akan semakin meningkat[11]. Serta menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional[15]. Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H3: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional**

**4. Kepuasan Kerja Karyawan Memediasi Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional**

Budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dapat disesuaikan dengan kepuasan kerja. Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan mengenai peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh karakteristik individu, *leader-member*, dan budaya organisasional pada komitmen organisasional menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dapat dimediasi dengan kepuasan kerja [14]. Sehingga, dari temuan tersebut dapat dirumuskan bahwa:

**H4: Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.**