

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Budaya Organisasi**

##### **2.1.1 Pengertian Budaya**

Secara etimologis, kata budaya atau *culture* berasal dari bahasa sansekerta yaitu *buddhayah* yang merupakan bentuk jamak dari kata *buddhi*, yang berarti “budi” atau “akal”. Sedangkan kata *culture*, berasal dari kata latin yaitu *colere* yang memiliki arti mengolah dan mengejakan tanah pertanian. Sehingga budaya dapat diartikan sebagai seluruh sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dimiliki oleh manusia dengan proses pembelajaran.

Menurut Hofstede dalam Purwanto (2006:55), budaya diartikan sebagai pemrograman kolektif atas pikiran yang membedakan anggota-anggota atas suatu kategori orang dengan ketegori-kategori lainnya. Dalam hal ini, kata kunci budaya terletak pada pemrograman kolektif yang menggambarkan suatu proses yang mengikat setiap individu segera setelah individu tersebut lahir di dunia. Budaya tidak diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya, melainkan sebuah sikap, norma, nilai dan cara berpikir yang dipelajari oleh manusia sepanjang hidupnya (Browaeys, 2011:3). Taylor dalam Sobirin (2007:52), budaya diartikan sebagai kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, adat istiadat dan kebiasaan apa saja yang diperoleh manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat. Hal yang sama dinyatakan oleh Lonergan dalam Byron (2010:23) mengenai budaya yaitu “Budaya adalah sekumpulan makna dan nilai bersama yang menyatakan cara hidup yang umum, dan terdapat banyak budaya sebanyak jumlah kumpulan makna dan nilai”.

Dari pemahaman para ahli diatas, budaya dapat disimpulkan sebagai sekumpulan makna dan nilai yang diperoleh manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat dan membedakan anggota-anggotanya dari anggota-anggota lainnya. Budaya tidak diwariskan secara melainkan dipelajari oleh seseorang melalui lingkungan sekitarnya.

### 2.1.2 Pengertian Organisasi

Organisasi menurut Ismainar (2015:1), pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerja sama secara rasional sistematis, terencana, terorganisir, terpimpin dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode dan lingkungan), sarana-prasarana, data dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2006) dalam Hutapea dan Thoaha, (2008:57) mendefinisikan organisasi sebagai “Kumpulan orang yang bekerja sama dengan cara mendistribusikan pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu”. Pengertian lainnya juga dikemukakan oleh Laudon (2004) dalam Gaol (2008:1), yang mendefinisikan organisasi sebagai “*a stable, formal social structure that takes resource from the environment and processes them to produce outputs*” atau sebuah struktur tetap sosial masyarakat yang mengambil sumber daya dari lingkungan dan kemudian memprosesnya untuk menghasilkan suatu keluaran.

Organisasi menurut Robbins dan Judge (2008:5) adalah sebuah unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih dan berfungsi dalam suatu dasar guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama. James dalam Ismainar (2015:1) mendefinisikan organisasi sebagai bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan menurut Darmono (2009:35), organisasi didefinisikan sebagai kumpulan manusia yang secara sadar ingin mencapai tujuan bersama, maka organisasi bersifat dinamis dan berkembang. Jika organisasi tidak berkembang maka lama kelamaan organisasi tersebut akan mati dan tidak menunjukkan aktivitasnya sama sekali. Lebih lanjut, Darmono mengatakan bahwa organisasi dapat ditinjau dari dua segi, yaitu:

1. Organisasi sebagai wadah

Sebagai wadah, organisasi memiliki sifat yang relatif tetap dan pola dasar struktur organisasi yang relatif permanen. Namun demikian, bukan berarti bahwa organisasi bersifat statis, organisasi juga harus bersifat dinamis. Dinamika ini menunjukkan bahwa organisasi tersebut terus bertumbuh dan berkembang.

2. Organisasi sebagai proses interaksi

Sebagai proses interaksi, organisasi menyoroti interaksi antar para anggota dalam organisasi. Interaksi ini dapat menimbulkan hubungan formal dan informal

sehingga dapat tercipta organisasi formal dan organisasi informal. Hubungan formal antar para anggota organisasi telah diatur dalam dasar hukum rician susunan organisasi serta hubungan yang bersifat hierarkis dan biasanya tergambar dalam bagan struktur organisasi. Sedangkan hubungan informal tidak diatur dan terlihat dalam bagan struktur organisasi.

Menurut Amirullah (2015:2), organisasi umumnya memiliki 4 karakteristik utama. Karakteristik pertama adalah bahwa setiap organisasi memiliki tujuan-tujuan tertentu yang tergambar melalui sasaran baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Karakteristik kedua adalah bahwa setiap organisasi terdiri dari sekumpulan orang-orang. Karakteristik ketiga dari suatu organisasi adalah setiap organisasi memiliki struktur yang mencerminkan rantai komando dan perintah. Karakteristik keempat adalah bahwa setiap organisasi diatur berdasarkan serangkaian aturan yang ditetapkan bersama dan dijalankan dengan komitmen.



Sumber: Amirullah (2015:3)

Gambar 2.1 Karakteristik Utama Organisasi

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sebuah wadah yang berisi orang-orang yang berkumpul, bekerjasama, memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif, memiliki tujuan bersama dan mencapai tujuan tersebut dengan cara mendistribusikan pekerjaan. Organisasi tidak bersifat statis, melainkan selalu tumbuh dan berkembang.

### 2.1.3 Pengertian Budaya Organisasi

Secara garis besar budaya organisasi dapat dipahami sebuah sistem nilai yang dianut bersama mengenai hal-hal yang penting dan merupakan sebuah keyakinan-keyakinan tentang bagaimana cara kerja suatu organisasi. Dengan cara ini, budaya organisasi memberikan suatu kerangka kerja yang menata dan mengarahkan perilaku anggota organisasi dalam pekerjaan.

Schodt dalam West dan Turner (2008:317) yang mengatakan bahwa budaya organisasi mencakup iklim atau atmosfer emosional dan psikologis. Hal ini memungkinkan budaya organisasi mencakup semangat kerja karyawan, sikap dan tingkat produktivitas karyawan .

Menurut Schein dalam Muchlas (2005:531) budaya organisasi diartikan sebagai asumsi-asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu yang berfungsi untuk memecahan masalah-masalah bersumber dari permasalahan adaptasi eksternal dan integerasi internal. Sedangkan Glaser *et al.* (1987) dalam Koesmono (2005:9), mendefinisikan kebudayaan organisasi sebagai pola-pola kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berfungsi sebagai perekat dalam menyatukan organisasi dan selalu berkembang seiring dengan waktu. Budaya Organisasi sering digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:71) budaya organisasi merupakan nilai (*value*) yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dirasakan dan dimengerti oleh semua anggota organisasi. Nilai tersebut tercermin kepercayaan, simbol-simbol, ritual, mitos dan praktik-praktik yang terjadi dalam organisasi. Nilai-nilai ini menjadi suatu pedoman atau petunjuk bagi anggota organisasi dalam berperilaku. Budaya organisasi yang kuat dapat mengontrol pikiran, jiwa dan tubuh anggota organisasinya.

Sementara menurut Robbins (2003) dalam Maulana *et al.* (2009:128), budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang oleh anggota organisasi yang menjadi pembeda organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Selanjutnya Kaila (2005:458), mengatakan bahwa "*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by member that distinguishes the organization from the other organization*". Budaya organisasi merupakan sebuah sistem yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Secara lebih lanjut, Robbins dan Judge (2012:512) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

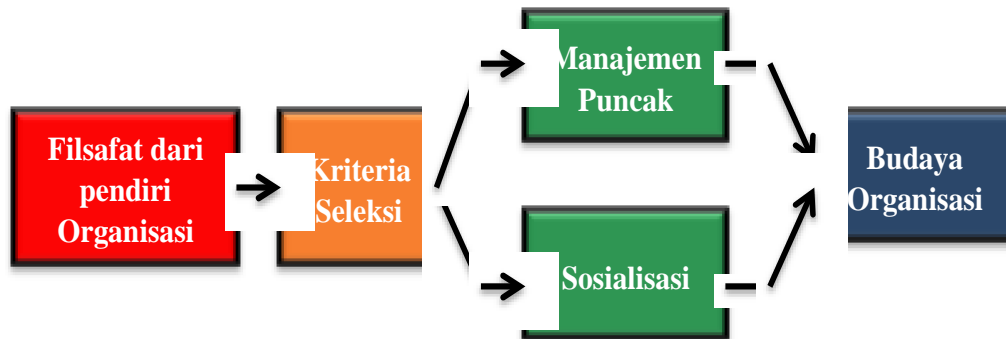
1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota-anggota organisasi.
5. Berorientasi kepada kelompok (*team orientation*), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu.
6. Agresivitas (*aggressiveness*), yaitu sejauh mana anggota-anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang.
7. Stabilitas (*stability*), yaitu sejauh mana organisasi menekankan *status-quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, norma-norma, simbol dan filosofi yang ditemukan dan dikembangkan oleh sebuah anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dan petunjuk bagi anggota organisasi berpikir, berperilaku dan memecahkan masalah dengan mengadaptasinya dari luar dan mengintegrasikannya ke dalam organisasi.

#### **2.1.4 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi**

Budaya yang terdapat dalam suatu organisasi, seperti perusahaan, misalnya, diciptakan oleh pendiri organisasi. Proses pembentukan budaya organisasi dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya organisasi. Tujuan dari pembentukan budaya organisasi adalah untuk mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Menurut Atoshoki (2005:321), budaya organisasi yang diciptakan

oleh pendiri perusahaan atau organisasi terbentuk melalui proses yang panjang (evolutif). Terdapat beberapa tahap dalam pembentukan budaya organisasi sebuah perusahaan, yaitu:



Sumber: Robbins dalam Atoshoki (2005:323)

Gambar 2.2 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

1. Tahap pertama, budaya organisasi diciptakan berdasarkan latar belakang, asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, kepercayaan dan ideologi yang ditetapkan oleh pendiri. Pada tahap ini, pendiri memiliki peran yang sangat besar bagi awal terbentuknya budaya organisasi, karena bagaimana visi dan misi organisasi yang bersangkutan tidak lepas pada bagaimana nilai-nilai pendiri tersebut. Pada akhirnya nilai-nilai tersebut harus diaktualisasikan dan menjadi napas bagi organisasi yang ada.
2. Tahap kedua, terjadi proses seleksi anggota organisasi untuk mencari kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan filosofi organisasi. Setelah budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, selanjutnya budaya mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan.
3. Tahap ketiga, melalui tindakan manajemen puncak yang menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan tidak oleh semua anggota yang terlibat dalam organisasi.

### 2.1.5 Tingkatan Kebudayaan Organisasi

Schein dalam Panbundu (2012:22-23) membagi budaya organisasi kedalam beberapa *level* atau tingkatan, yaitu:

1. Artifak (*artifact*)

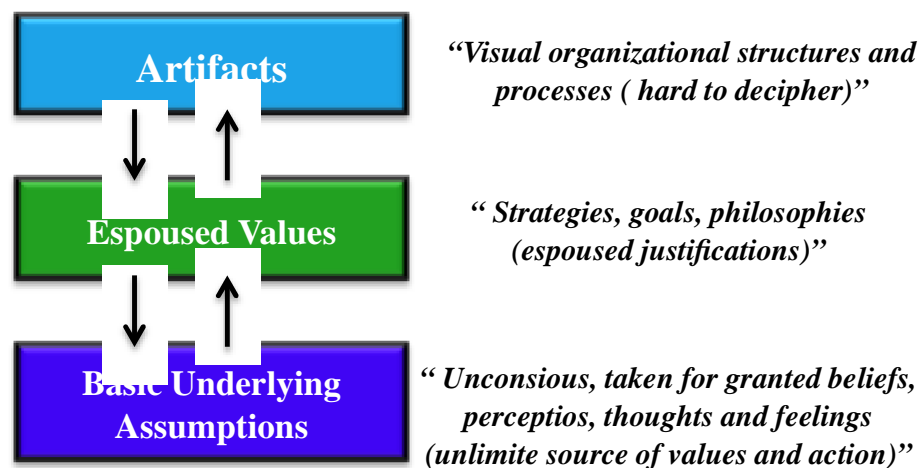
Tingkat pertama budaya organisasi yang tampak (*visible*) atau permukaan (*surface*). Tingkatan atau *level* ini merupakan dimensi yang dapat dilihat, didengar, dirasakan ketika seseorang memasuki suatu organisasi dengan budaya yang kurang dikenal (*unfamiliar*) seperti produk, sejarah organisasi, arsitektur, bahasa, teknologi, mitos, cerita, ritual, dan cara berpakaian

2. Nilai-nilai (*espoused values*) –

Tingkat kedua budaya organisasi yang tidak tampak (*invisible*) yaitu nilai-nilai yang diekspresikan oleh atasan dan rekan-rekan kerja seperti. Tingkat atau *level* budaya ini dapat terlihat setiap penentuan tujuan organisasi, dan cara-cara penyelesaian sehubungan dengan permasalahan internal dan eksternal dalam perusahaan.

3. Asumsi Dasar (*basic underlying assumptions*) –

Tingkat yang paling mendalam yang mendasari nilai-nilai, yaitu keyakinan (*beliefs*), yang terdiri dari berbagai asumsi dasar. Asumsi dasar mencakup hubungan dengan lingkungan, hakikat mengenai sifat manusia, hakikat mengenai aktivitas manusia dan hakikat mengenai hubungan manusia. Menurut Sopiah (2008:132) asumsi dasar menunjukkan apa yang diyakini oleh anggota sebagai suatu kenyataan dan mempengaruhi apa yang mereka alami, apa yang mereka pikirkan dan apa yang mereka rasakan.



Sumber: Schein (1992) dalam Coffey (2010:51)

Gambar 2.3 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

### 2.1.6 Budaya Kuat versus Budaya Lemah

Robbins dan Coutler (2010:64), mengatakan bahwa setiap organisasi atau perusahaan memiliki budaya, namun tidak semua organisasi memiliki budaya yang sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawannya. Suatu budaya organisasi dapat memiliki suatu tingkatan yaitu budaya organisasi yang kuat dan budaya organisasi yang lemah.

Tabel 2.1 Budaya Kuat VS Budaya Lemah

Budaya Kuat	Budaya Lemah
Nilai-nilai diterima secara luas oleh seluruh anggota organisasi	Nilai-nilai hanya dianut oleh segolongan orang saja di dalam organisasi- biasanya kalangan manajemen puncak
Budaya memberikan pesan yang konsisten pada karyawan mengenai hal apa yang dipandang berharga dan penting	Budaya memberikan pesan yang saling bertolak belakang mengenai apa yang dianggap berharga dan penting
Para karyawan sangat mengidentifikasi jati diri mereka dengan budaya organisasi	Para karyawan tidak begitu peduli dengan identifikasi budaya organisasi mereka
Terdapat kaitan yang erat diantara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi	Tidak terdapat kaitan yang erat diantara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi

Sumber: Robbins dan Coutler (2010:65)

Bateman dan Snell (2007:84) mendeskripsikan budaya organisasi yang lemah (*weak culture*) sebagai tingkat budaya dimana setiap orang memiliki nilai-nilai yang berbeda, terdapat ketidakjelasan akan tujuan-tujuan dan prinsip-prinsip yang melandasi setiap keputusan perusahaan.

Secara lebih lanjut, Robbins dan Coutler (2010:65) dalam bukunya yang berjudul “Manajemen”, menjelaskan bahwa budaya yang kuat (*strong culture*) digambarkan sebagai budaya yang menanamkan nilai-nilai utama organisasi secara kokoh atau kuat dan diterima secara luas di kalangan karyawan, memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan dengan budaya yang lemah. Pengertian akan budaya



organisasi yang kuat juga dijabarkan oleh Gea dan Wulandari (2005:323), yang mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang dipegang secara intensif, mendasar dan kukuh, dianut secara luas, secara jelas disosialisasikan dan diwariskan. Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat budaya tersebut terhadap lingkungan, termaksud terhadap perilaku manusia. Ketika suatu organisasi memiliki budaya yang kuat, karyawan akan memberikan kesetiaan yang lebih besar dibandingkan dengan organisasi dengan budaya yang lemah.

### **2.1.7 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam bukunya yang berjudul “*Organizational Behavior*” (2011:512), fungsi utama dari budaya organisasi adalah:

1. Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi yang lain;
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi;
3. Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang;
4. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku karyawan;
5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan menurut Panbundu (2012:14-16) budaya organisasi sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu:

1. Budaya organisasi sebagai pembeda suatu organisasi terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lainnya. Budaya organisasi menciptakan suatu identitas atau ciri yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya;
2. Sebagai perekat karyawan dimana budaya organisasi akan membentuk *sense of belonging* dan rasa kesetiaan atau loyalitas terhadap sesama karyawan. Pemahaman yang baik akan kebudayaan organisasi akan membuat karyawan lebih dekat karena persamaan visi, misi dan tujuan bersama yang akan dicapai;
3. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mempromosikan sistem sosial. Digambarkan dalam lingkungan kerja yang positif dan kondusif, dan konflik serta perubahan dilakukan dengan efektif;

4. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Budaya organisasi mengendalikan dan mengarahkan karyawan ke arah yang sama untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Seluruh kegiatan di perusahaan akan berjalan apabila perusahaan mampu mengendalikan dan mengatur karyawan atau pekerjanya dengan efektif dan efisien;
5. Sebagai integrator atau alat pemersatu sub budaya dalam organisasi dan perbedaan latar belakang budaya karyawan;
6. Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan. Tujuan dari fungsi ini dimaksudkan agar karyawan memahami cara untuk mencapai tujuan organisasi sehingga karyawan akan bekerja lebih terarah;
7. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai sarana untuk memecahkan masalah perusahaan atau organisasi seperti masalah adaptasi lingkungan;
8. Budaya organisasi berfungsi sebagai acuan dalam menyusun perencanaan seperti perencanaan pemasaran, segmentasi pasar dan penentuan *positioning*;
9. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antar anggota perusahaan atau organisasi, misalnya antara pemimpin dan karyawan, karyawan dengan pimpinan dan sesama anggota perusahaan;
10. Penghambat inovasi. Budaya organisasi tidak selalu memberikan unsur positif bagi perusahaan. Panbundu (2012:16) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat inovasi apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal, perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi pada kebesaran masa lalu. Sehingga untuk mencegah budaya organisasi sebagai penghambat inovasi, maka pemimpin perlu menyesuaikan budaya organisasi dengan perkembangan lingkungan namun tetap memperhatikan kesesuaian budaya organisasi dengan perusahaan atau organisasi itu sendiri.

### **2.1.8 Manfaat Budaya Organisasi**

Beberapa manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Uha (2013) dalam Safitri (2014:18), yaitu:

1. Budaya organisasi membantu untuk mengarahkan sumber daya dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Budaya organisasi berperan sebagai pedoman

- yang diyakini oleh seluruh karyawan dalam organisasi yang mengarahkan karyawan tersebut dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan;
2. Meningkatkan kekompakan tim di dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat dalam mengikat anggota organisasi;
  3. Membentuk perilaku staff dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan;
  4. Meningkatkan motivasi staff sehingga organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan memenangkan kompetisi;
  5. Memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya sehingga meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi;
  6. Menurunkan tingkat *turnover* karyawan;
  7. Budaya organisasi dapat membuat program pengembangan usaha dan pengembangan sumber daya manusia.

#### **2.1.9 Kerangka Persaingan Nilai (*Competing Value Framework*)**

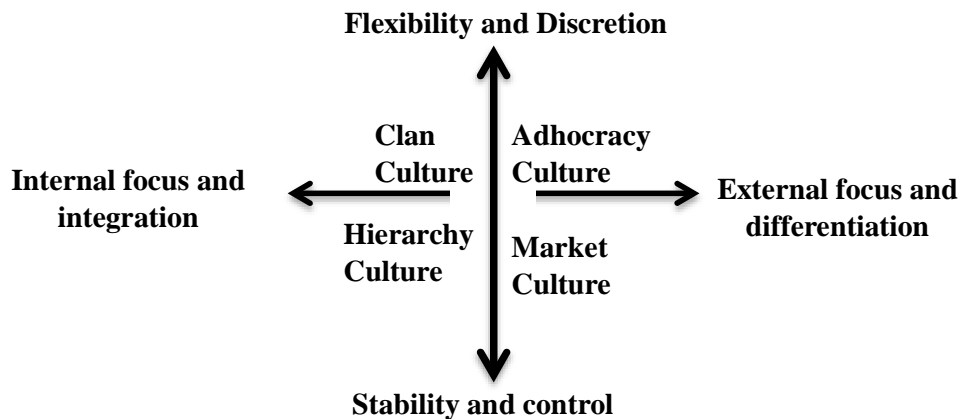
Pada tahun 1983, Quinn dan Rohrbaugh mulai mengembangkan suatu kerangka yang dimulai dari penelitian mereka mengenai budaya organisasi, struktur, kepemimpinan, dan proses informasi dalam suatu organisasi. Kerangka ini dikembangkan untuk membantu organisasi dalam lebih memahami kebudayaan dalam organisasi atau perusahaan mereka.

Kemudian pada tahun 2000, Cameron dan Quinn memperkenalkan suatu kerangka budaya organisasi yang disebut dengan kerangka persaingan nilai atau *Competing Value Framework* (CVF). Amos *et al.* (2008:266) mengatakan bahwa kerangka persaingan nilai ini mengacu apakah suatu organisasi memiliki fokus utama terhadap masalah eksternal dan diferensiasi atau internal dan integrasi serta apakah suatu organisasi atau perusahaan tersebut lebih menekankan kepada fleksibilitas dan diskresi atau lebih menekankan kepada stabilitas dan pengendalian. Berdasarkan pengelompokan tersebut, maka Cameron dan Quinn membagi budaya organisasi menjadi empat kuadran dimana sumbu vertical dibagi menjadi fokus internal dan eksternal sedangkan sumbu horizontal dibagi menjadi fleksibilitas dan stabilitas.

Pada sumbu vertikal, perusahaan atau organisasi yang lebih berfokus terhadap fleksibilitas dan diskresi akan menitikberatkan budaya yang “mengalir” dimana para anggota organisasinya memiliki kebebasan dan tidak dibatasi oleh struktur

organisasi. Sedangkan perusahaan yang berfokus kepada stabilitas dan pengendalian atau kontrol akan menekankan pentingnya struktur yang baik, rapih dann adanya batasan-batasan waktu yang tegas dan ketat.

Pada sumbu horizontal, menekankan sejauh mana organisasi berfokus terhadap kondisi dan permasalahan di dalam atau diluar perusahaan. Perusahaan yang memiliki fokus internal akan lebih memperhatikan keadaan di dalam organisasi seperti penekanan terhadap kohesivitas kelompok, pengembangan moral karyawan dan sumber daya manusia (SDM). Sedangkan dalam fokus terhadap lingkungan eksternal, perusahaan lebih berfokus terhadap relasi dengan pelanggan, pemasok dan terhadap para pesaingnya (Wicahyanti, 2013:2).



Sumber: Cameron dan Quinn (2011:35)

Gambar 2.4 *The Competing Value Framework*

### 2.1.10 *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

Dalam melakukan identifikasi terhadap budaya organisasi terhadap suatu perusahaan, dibutuhkan suatu instrument yang dikenal dengan nama *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Tujuan dari OCAI adalah untuk menggambarkan profil budaya organisasi yang akan menyoroti pokok-pokok dimensi dan atribut budaya organisasi (Chatab, 2007:238). Instrumen penilaian budaya organisasi ini pada awalnya dikembangkan dari sebuah riset terhadap indikator utama dari organisasi efektif dan didasarkan pada model teoritis yang berjudul *The Competing Values Framework*. Model teoritis ini dibangun oleh

Cameron dan Quinn berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-macam jenisnya (Umartias,2014:44).

Chatab (2007:239) menjelaskan bahwa penilaian profil budaya organisasi mencakup dua hal, yaitu:

1. Profil Dimensi Budaya (PDB) atau yang disebut dengan dimensi pola (*pattern dimensions*) yang terdiri atas penilaian empat jenis atau empat tipe budaya organisasi. Tiga pembahasan dalam profil dimensi budaya meliputi tipe budaya (*type*), kekuatan (*strength*) dan keserasian atau kongruensi budaya organisasi (*congruence*).
2. Profil Atribut Budaya (PAB) atau yang disebut dengan isi (*content dimensions*) yang terdiri atas penilaian keenam atribut utama dalam budaya organisasi. Penilaian ini berfungsi untuk aspek budaya organisasi yang dipakai untuk membantu para anggota organisasi mengakui nilai-nilai dalam budaya organisasinya.

Moeljono dan Sudjatmiko (2007:237), mengatakan bahwa alat ukur OCAI terdiri dari dua puluh empat butir pertanyaan yang dibagi menjadi enam dimensi, yaitu:

1. Karakteristik-karakteristik dominan organisasi  
Dimensi ini menunjukkan karakteristik apa yang menonjol atau dominan didalam lingkungan organisasi. Apakah perusahaan dicirikan sebagai tempat yang personal layaknya keluarga besar, tempat yang berbisnis yang damai, tempat yang mengejar hasil maupun sebagai tempat yang sangat berstruktur dan tertata dengan rapih.
2. Kepemimpinan organisasi.  
Dimensi ini menunjukkan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi ataupun perusahaan, bagaimana model kepemimpinan yang dijalankan serta persepsi atasan terhadap bawahan. Apakah gaya kepemimpinan yang ada menekankan arahan, motivasi atau perhatian, menekankan jiwa usaha, inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko, menekankan tindakan nyata yang agresif dan berorientasi pada hasil atau menekankan kepada koordinasi, pengaturan aktivitas dan efisiensi.
3. Manajemen karyawan dalam organisasi.

Dimensi ini menunjukkan cara mengelola atau manajemen karyawan dalam organisasi. Apakah dicirikan terhadap kerjasama tim, pengambilan resiko dan inovasi, dicirikan dengan persaingan dan pencapaian target ataupun dengan keamanan, kebersamaan dan hubungan jangka panjang.

4. Kerekatan hubungan dalam organisasi.

Dimensi ini menunjukkan bagaimana persepsi akan perekatan dalam organisasi. Apakah perekatan dalam organisasi didapatkan melalui rasa kepercayaan dan loyalitas dalam organisasi, melalui pengembangan dan komitmen berorganisasi, melalui pencapaian hasil, kinerja dan prestasi atau melalui hukum, aturan dan etika dalam organisasi.

5. Penekanan strategis dalam organisasi.

Dimensi ini menunjukkan bagaimana organisasi memfokuskan elemen dalam menyusun strategi dalam perusahaan. Apakah perusahaan lebih menekankan pada pengembangan SDM, menekankan kepada perolehan sumber dan tantangan yang baru, lebih menekankan kepada hasil dalam berkompetisi atautkah lebih menekankan pengawasan dan keberhasilan operasional.

6. Kriteria keberhasilan dalam organisasi.

Dimensi ini menunjukkan bagaimana perusahaan menetapkan standar dalam mencapai keberhasilan. Apakah keberhasilan didasarkan kepada SDM, didasarkan kepada produk baru dan unik, didasarkan kepada keberhasilan dalam berkompetisi atau selalu didasarkan kepada efisiensi penjadwalan dan produksi.

Selanjutnya, Cameron dan Quinn dalam Rangkuti (2011:33) membagi dua puluh empat pertanyaan dari enam dimensi diatas menjadi empat tipologi budaya organisasi yaitu:

a) Tipe Budaya Kekeluargaan (*Clan Culture*)

Tipe kultur kekeluargaan (*clan culture*) adalah budaya organisasi dimana perusahaan memiliki karakter kekeluargaan, terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui *teamwork*, dan pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi.

b) Tipe Budaya Kreatif (*Adhocracy Culture*)

Tipe kultur kreatif (*adhocracy culture*) adalah budaya organisasi yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk

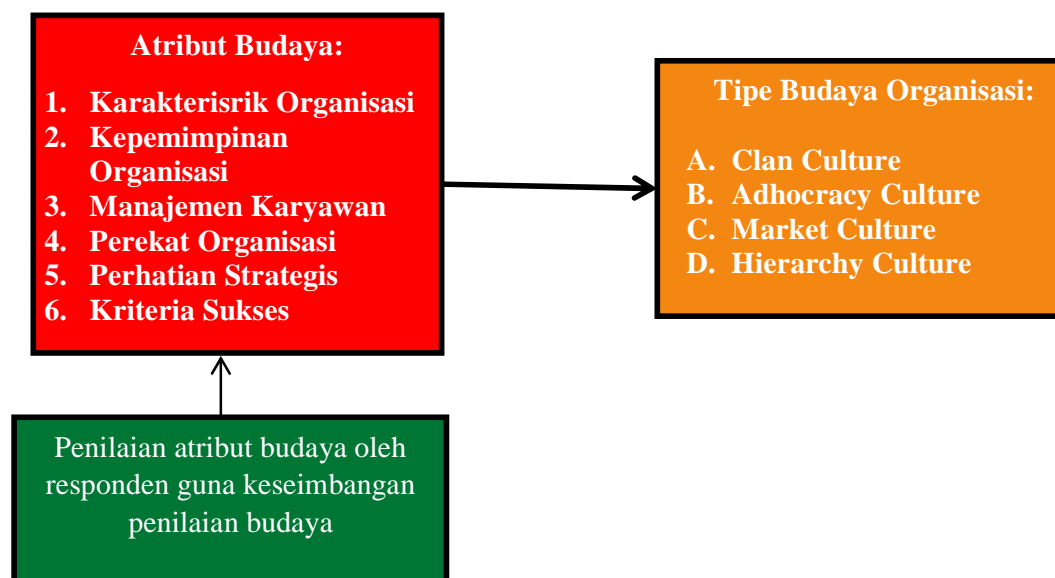
mengantisipasi dan persiapan kebutuhan di masa depan. Tugas utama dari manajemen adalah untuk mendukung terciptanya semangat kewirausahaan dan kreativitas.

c) Tipe Budaya Persaingan (*Market Culture*)

Tipe kultur persaingan (*market culture*) adalah budaya organisasi yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif, serta dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang keras hati, suka bekerja keras dan gesit. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan serta keuntungan.

d) Tipe Budaya Pengendalian (*Hierarchy Culture*)

Tipe kultur pengendalian (*hierarchy culture*) adalah budaya organisasi yang ditandai dengan bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai koordinator dengan fungsi mentoring yang kuat dan ketat, sekaligus sebagai organisator yang unggul. Tugas utama manajemen ditekankan pada efisiensi serta adanya batasan-batasan waktu yang tegas dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat kepada pengendalian dan kontrol yang ketat.



Sumber: Chatab (2007:251)

Gambar 2.5 Atribut Budaya Organisasi

Tabel 2.2 Kriteria dan Tipe Budaya Organisasi

Kriteria	Tipe Budaya Organisasi			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
Karakter Dominan	Keluargaan	Dinamis dan kewirausahaan	Orientasi pada tujuan	Tempat terstruktur dan terkendali
Tipe Kepemimpinan	Mentor, fasilitator	Inovatif dan berani mengambil resiko	Agresif, berorientasi kepada hasil	Koordinator, mengatur dan berorientasi kepada efisiensi
Tipe Manajemen	Kerjasama tim, partisipasi dan konsensus	Pengambil resiko, memberi kebebasan dan keunikan.	Kompetitif, tuntutan tinggi dalam prestasi	Memberi rasa aman, stabilitas hubungan
Perekat Organisasi	Kesetiaan dan rasa saling percaya	Komitmen untuk menciptakan inovasi dan pengembangan	Prestasi, pencapaian hasil, agresif, dan kemenangan	Peraturan dan kebijakan formal
Penekanan Strategi	Pengembangan SDM, keterbukaan, partisipasi serta kepercayaan yang tinggi	Penemuan baru, mencoba hal-hal baru	Kompetisi dan prestasi. Mencapai target	Efisiensi, stabilitas, kontrol dan kelancaran
Kriteria Keberhasilan	Pengembangan SDM, kerjasama tim, komitmen anggota dan kepedulian terhadap anggota.	Produk atau layanan terbaru. Pemimpin dalam layanan atau produk	Memenangkan kompetisi, menjadi pemimpin di pasar yang kompetitif	Efisiensi dapat diandalkan, jadwal rutin, dan produk dengan biaya rendah

Sumber: Rangkuti (2011:35)



## 2.2 Kepuasan Kerja

### 2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya, setiap orang yang bekerja mengharapkan akan memperoleh kepuasan kerja ditempat kerjanya. Menurut Tangkilisan (2005:164), kepuasan kerja diartikan sebagai tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Sehingga, kepuasan kerja menyangkut keadaan psikologis individu di dalam organisasi yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Zainal *et al.* (2014:620) mengatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya sehingga semakin tinggi kesesuaian suatu kegiatan dengan keinginan yang dirasakan oleh individu maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi yang menggambarkan perasaan dan seseorang apakah ia senang atau tidak senang, puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya.

Menurut Luthans (2006:249), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan suatu hasil yang dinilai penting. Hal senada dikemukakan oleh Wexley dan Yulk (2003) dalam Bangun (2012:327), dimana kepuasan kerja didefinisikan sebagai generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap individu mengenai pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang dirasakan menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan terhadap masa depannya.

Zainal (1993) dalam Hussin *et al.* (2005:127) dalam mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Seorang individu atau karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi akan memberi perhatian penuh terhadap pekerjaannya, tidak mudah merasa lelah atau jenuh, lebih rajin, lebih termotivasi dan lebih berkomitmen untuk terus meningkatkan kinerja atau prestasi kerjanya.

Davis dalam Mangkunegara (2005:117) mengatakan bahwa “*Job satisfaction is related to a number of major employee variable such as turnover, absences, age, occupation, and size size of the organization in which an employee works*”. Hal ini berarti, kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan berkaitan dengan sejumlah variabel lainnya seperti perputaran karyawan, absensi, umur, pekerjaan, dan ukuran organisasi atau perusahaan dimana karyawan bekerja.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja diartikan sebagai tingkat rasa puas individu dimana tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi karyawan mengenai situasi kerjanya. Karyawan yang memiliki kepuasan yang tinggi akan semakin termotivasi dan berkomitmen dalam meningkatkan kinerjanya.

### **2.2.2 Teori Kepuasan Kerja**

Untuk menjelaskan tentang kepuasan kerja, Wexley dan Yukl (1997) dalam Hussin *et al.* (2005:127) mengajukan tiga teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu teori dua faktor (*two factor theory*), teori kesenjangan (*discrepancy theory*) dan teori keadilan (*equity theory*).

#### **a) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)**

Teori dua faktor (*two factor theory*) disebut juga sebagai teori *motivate-hygiene* adalah sebuah teori yang mengatakan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh dua faktor yakni: higienis dan motivasi (Soegoto, 2009:252). Teori ini diperkenalkan oleh seorang psikolog bernama Frederick Herzberg pada tahun 1959. Dengan keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah sebuah hubungan mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan, Herzberg menyelidiki pertanyaan “Apa yang diinginkan individu dalam pekerjaan-pekerjaan mereka?”. Berdasarkan atas pertanyaan ini, Herzberg melakukan penelitian yang dilakukan terhadap dua ratus lima puluh (250) responden pada sembilan buah perusahaan di Pittsburg, Amerika Serikat .

Dalam penelitiannya, Frederick Herzberg meminta para respondennya untuk mendeskripsikan situasi-situasi dimana mereka merasa luar biasa baik atau buruk terhadap pekerjaan mereka. Hasil dari responden kemudian ditabulasikan dan dikategorikan, kemudian didapatkan hasil bahwa responden yang merasa baik dengan pekerjaannya secara umum berhubungan dengan faktor-faktor intrinsik seperti *job experience* dan *job content*. Sedangkan menurut Hezberg dalam Robbins (2009:227) responden yang merasa tidak baik terhadap pekerjaan mereka secara umum berhubungan dengan faktor-faktor ekstrinsik seperti keadaan atau aspek-aspek sekeliling pekerjaan mereka atau *job context*.

Berdasarkan penelitian tersebut, Hezeberg menyimpulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators factors* sebagai *satisfiers factor* dan *hygiene factors* sebagai *dissatisfiers factor*. Faktor motivasi (*motivator factor*) berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung atau berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan kata lain faktor ini berhubungan dengan faktor intrinsik dalam pekerjaan. Faktor-faktor yang termaksud dalam faktor intrinsik ini adalah:

1. Penghargaan yang diraih (*achievement*);
2. Pengakuan dari orang lain (*recognition*);
3. Tanggung jawab (*responsibility*);
4. Peluang untuk maju (*advancement*);
5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*) dan
6. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*) tampaknya berhubungan dengan kepuasan kerja.

Sedangkan menurut, *hygiene factor* adalah faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan yaitu berhubungan dengan *job context* atau aspek ekstrinsik karyawan. Faktor-faktor yang termaksud kedalam faktor ekstrinsik ini adalah:

1. Kondisi kerja (*working condition*);
2. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*);
3. Perasaan aman dalam bekerja (*job security*), gaji (*pay*) dan jabatan (*status*);
4. Kebijakan perusahaan dan pelaksanaannya (*company policy and administration*);
5. Teknik pengawasan (*supervision technical*).

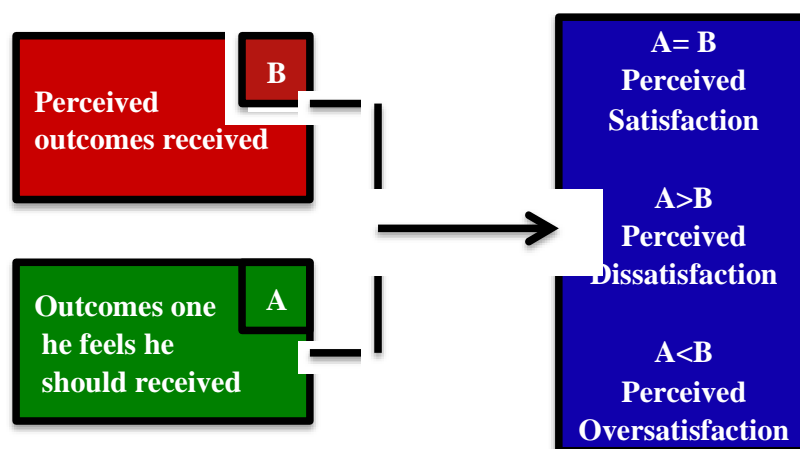
Menurut Hezberg, terpenuhinya *motivator factor* akan menimbulkan kepuasan kerja namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Sedangkan *hygiene factor* merupakan faktor-faktor yang diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan karyawan. Apabila faktor ini tidak terpenuhi, karyawan tidak akan merasa kecewa meskipun belum terpuaskan.

#### **b) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)**

Menurut Dariyo (2008:78) teori perbedaan atau (*disperancy theory*) adalah teori yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang diharapkan (*das sollen*) dan kenyataan yang dirasakan (*das sein*). Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1961. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan

kenyataan yang dirasakan saat ini (“*difference between how much of something there should be and how much there is now*”).

Kemudian Locke dalam Agarwal (2007:304) menerangkan bahwa “*job satisfaction and dissatisfaction are functions of the perceived relationship between what one wants and what one perceives it is offering*”. Dengan demikian, seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan telah dicapai. Apabila yang didapat oleh seseorang ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka seseorang akan menjadi puas meskipun terdapat perbedaan (*discrepancy*), tetapi merupakan perbedaan (*discrepancy*) yang bersifat positif. Sebaliknya, semakin jauh perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang didapatkan oleh seseorang (dibawah standar minimum) sehingga terjadi perbedaan (*discrepancy*) yang bersifat negatif, maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.



Sumber: Sumber: Agarwal (2007:305)

Gambar 2.6 Teori Diskrepansi

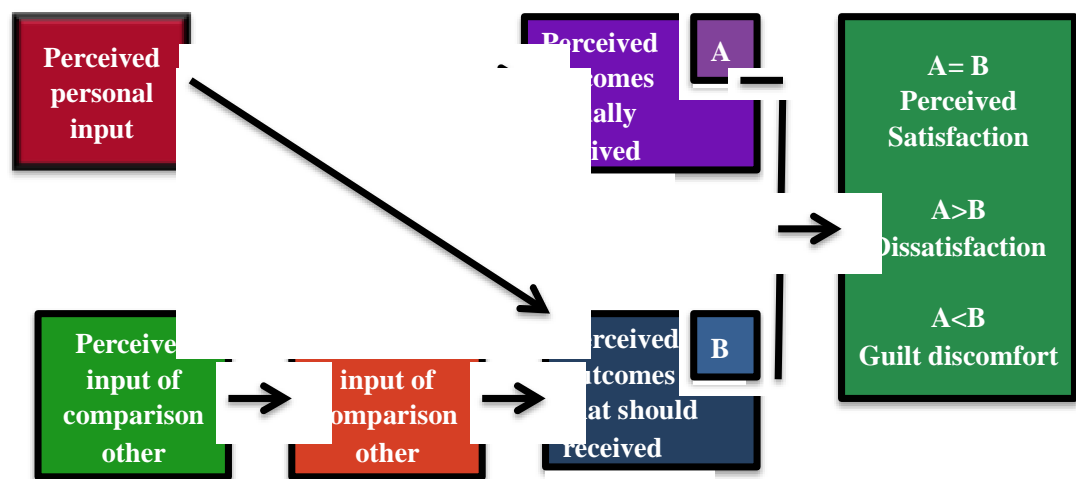
### c) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Prinsip teori keadilan (*equity theory*) dipelopori oleh Zelenik pada tahun 1958 dan dikembangkan oleh Adams pada tahun 1963. Teori keadilan (*equity theory*) mengatakan mengatakan bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah orang tersebut telah merasakan keadilan (*equity*) atau tidak (*inequity*) atas suatu situasi. Keadilan (*equity*) yang dirasakan oleh seseorang

ditentukan oleh elemen-elemen yang dapat dikelompokkan menjadi tiga elemen yaitu elemen *input*, *outcome* dan *comparison* (Rivai, 2005:475).

Elemen *input* adalah segala sesuatu yang sangat berharga yang diraskan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan atau semua nilai yang diterima oleh pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, usaha dan peralatan. Elemen *outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti upah dan gaji, pengenalan pribadi (*recognition*), simbol status, penghargaan dan kesempatan untuk berkembang atau berhasil serta aktualisasi diri. Sedangkan elemen *comparison persons* menggunakan orang lain sebagai elemen pembanding. Orang lain yang dijadikan sebagai pembanding dapat berasal organisasi atau perusahaan yang sama atau berbeda dan dapat pula membandingkan dirinya sendiri di masa lampau.

Zainal *et al.* (2014:621) mengatakan bahwa dalam teori keadilan, seseorang akan membandingkan rasio *input* terhadap hasilnya dengan rasio *input* hasil orang lain. Apabila didapati hasil perbandingan tersebut dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Namun, bila perbandingan tersebut dianggap tidak adil maka akan timbul rasa ketidakpuasan.



Sumber: Agarwal (2007:305)

Gambar 2.7 Teori Ekuitas

### 2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrik. Menurut Mangkunegara (2001) dalam Wasis (2008:91), faktor intrinsik adalah faktor dalam diri karyawan yang meliputi kecerdasan (*IQ*), usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, emosi dan persepsi. Sedangkan faktor ekstrinsik adalah faktor pekerjaan yang meliputi jenis pekerjaan, finansial, pangkat, struktur organisasi, kedudukan, mutu pengawasan, promosi jabatan, dan hubungan kerja.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2009:326), terdapat lima faktor yang mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fullfillment*)

Tingkat kepuasan kerja ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan yang memungkinkan individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan hasil pemenuhan harapan. Dimana pemenuhan harapan menggambarkan apa yang diharapkan dan diperoleh seseorang dari pekerjaannya. Apabila apa yang diterima lebih besar dari apa yang diharapkan oleh seseorang, maka seseorang akan menjadi puas. Sebaliknya apa harapan lebih besar daripada yang diterima, maka ketidakpuasan akan terjadi.

3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Inti dari pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan kerja bergantung apakah seseorang merasa adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan akan keadilan (*equity*) atau ketidakadilan (*inequity*) diperoleh seseorang dengan membandingkan dirinya dengan orang lain.

5. Komponen Generik (*Dispositional/Generic Components*)

Model ini didasarkan pada keyakinan atau kepercayaan bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor generik.

Sedangkan menurut As'ad (1987) dalam Dariyo (2008:83), menyatakan terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja bagi seorang individu. Keempat faktor tersebut saling berkaitan sehingga menjadi penyebab kepuasan kerja bersifat *multifactors*, yang berarti terdiri dari beberapa unsur/faktor yang timbul

secara bersamaan atau tidak bersamaan. Adapun keempat faktor tersebut yaitu faktor fisiologi, psikologis, sosial dan finansial.

1. Faktor Fisiologis

Faktor fisiologis adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja maupun lingkungan fisik karyawan. Hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan jam kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, penerangan, dan sirkulasi udara. Sedangkan kondisi fisik karyawan meliputi kesehatan, umur dan jenis kelamin karyawan.

2. Faktor Psikologis

Faktor psikologis adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan aspek-aspek psikologis individu, misalnya minat, ketentraman kondisi kerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat, inteligensi, dan keterampilan serta pengalaman.

3. Faktor Sosial

Faktor sosial adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar sesama karyawan (dalam satu bagian ataupun dengan bagian lain), baik dengan atasan maupun dengan bawahan.

4. Faktor Finansial

Faktor finansial adalah faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, berbagai macam tunjangan, fasilitas yang diberikan dan kesempatan promosi.

#### **2.2.4 Dampak Kepuasan Kerja**

Sebuah organisasi harus memahami pentingnya kepuasan kerja dan berusaha untuk menciptakan kepuasan kerja dikalangan karyawan. Bernstein *et al.* (2012:790-791) menjabarkan beberapa konsekuensi atau dampak dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, antara lain adalah sebagai berikut ini:

1. *Job Performance*

Penelitian membuktikan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung untuk lebih termotivasi, bekerja lebih keras dan bekerja lebih baik dari karyawan yang tidak merasa puas dengan pekerjaan mereka. Beberapa peneliti mempercayai bahwa hubungan antar kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan adalah sebuah mitos manajemen. Namun, sebuah tinjauan dari 300 penelitian menunjukkan hasil bahwa korelasi antar kepuasan kerja dengan kinerja pekerja cukup kuat (Robbins dan Judge 2008:113). Begitupula dengan hasil

penelitian *meta-analysis* yang mendukung bahwa organisasi dengan karyawan yang merasa puas dan berkomitmen terhadap pekerjaannya cenderung lebih efektif dibanding dengan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas dan berkomitmen.

## 2. *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Robbins dan Judge (2008:113), kepuasan kerja merupakan faktor determinan utama dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sebuah kerelaan untuk berperilaku melebihi kewajiban formal dalam rangka membantu rekan-rekan kerjanya dan mengembangkan efektivitas fungsi organisasi. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan lebih suka berbicara positif tentang organisasinya dan lebih mungkin untuk berbuat lebih melewati harapan normal dalam pekerjaannya. Organisasi yang sukses memerlukan sumber daya manusia yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## 3. *Customer Satisfaction*

Penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan, khususnya organisasi yang bergerak dalam bidang jasa. Hal ini dikarenakan pemeliharaan dan peninggalan pelanggan untuk organisasi yang bergerak di bidang jasa bergantung terhadap karyawan *front line* organisasi berhubungan dengan pelanggan. Karyawan yang puas akan cenderung lebih ramah, ceria, reponsif dan tidak mudah berpindah tempat sehingga pelanggan lebih berpeluang untuk menerima pelayanan yang pengalaman. Kualitas inilah yang dapat meningkatkan kepuasan dan membangun kesetiaan pelanggan.

## 4. *Turnover*

Setiap organisasi harus berhadapan dengan perputaran (*turnover*) karyawan, baik yang secara non-sukarela maupun yang secara sukarela. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah cenderung memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi. Meski begitu, demi menghindari pengangguran, beberapa karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya hanya akan mengundurkan diri ketika mereka menemukan pekerjaan yang baru. Dengan demikian faktor ketidakpuasan pekerja lebih terkait dengan perputaran karyawan ketika mereka dapat menemukan pekerjaan yang baru. Ketika alternatif pekerjaan baru tidak tersedia, mereka tidak akan mengundurkan diri.

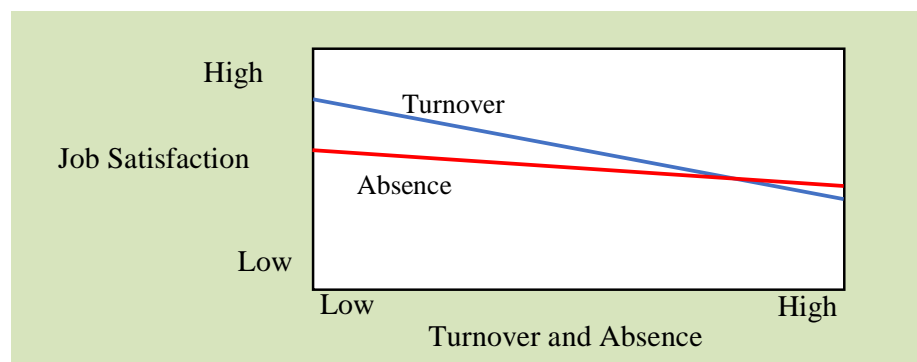
## 5. *Aggression and Counterproductive Work Behavior*



Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya dapat menghindarkan karyawan dari perilaku menyimpang di tempat kerja atau penarikan diri karyawan. Perilaku ini merupakan bentuk respon dari ketidakpuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, seperti pembentukan serikat kerja, pencurian ditempat kerja, penyalahgunaan hakikat dan pergaulan yang tidak pantas serta kelambanan dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### 6. *Absenteeism*

Peneliti juga menemukan hubungan antar kepuasan kerja dan ketidakhadiran meskipun hubungan tersebut lebih lemah dibanding dengan hubungan kepuasan kerja dan perputaran karyawan. Meski begitu, peneliti menemukan bahwa karyawan yang mempunyai skor kepuasan kerja tinggi memiliki tingkat kehadiran yang lebih tinggi dibanding dengan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang lebih rendah.

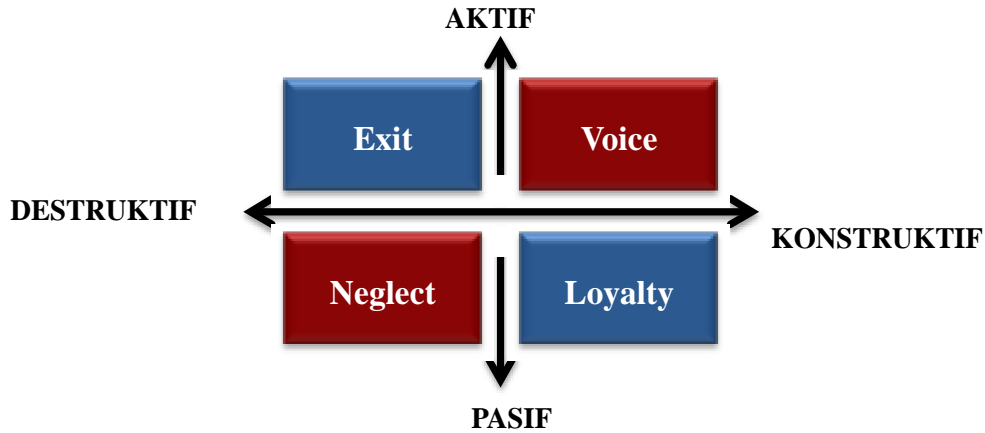


Sumber: Wibowo (2007:423)

Gambar 2.8 Kepuasan Kerja dengan Perpindahan dan Kemangkiran

#### 2.2.5 Akibat Ketidakpuasan Kerja

Robbin dan Judge (2008: 111-112), dalam bukunya yang berjudul “Perilaku Organisasi” menjelaskan bahwa terdapat beberapa akibat yang dapat dilakukan oleh seorang individu ketika mereka tidak menyukai pekerjaan mereka atau merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Akibat atau konsekuensi ini dibagi menjadi dua dimensi yaitu aktif atau pasif dan yang berbentuk konstruktif atau destruktif.



Sumber: Robbins dan Judge (2008: 111-112)

Gambar 2.9 Respon-respon terhadap ketidakpuasan kerja

Adapun empat tindakan yang dilakukan oleh seorang individu yang dalam mengungkapkan ketidakpuasan kerja, yaitu:

1. Keluar dari Pekerjaan (*Exit*)

Salah satu tindakan yang mungkin dilakukan karyawan ketika mereka merasakan ketidakpuasan dalam pekerjaan adalah menyatakan keluar dari tempat pekerjaannya dan berusaha mencari pekerjaan lain yang dirasa dapat memenuhi harapan karyawan tersebut. Dari sudut pandang perusahaan, tindakan ini bersifat destruktif atau merusak.

2. Protes (*Voice*)

Dalam tindakan ini, individu atau karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya akan mencoba untuk memecahkan masalahnya dengan cara mengungkapkannya atau membicarakannya dengan atasannya untuk mencari penyelesaian masalah yang baik, misalnya dengan berdiskusi, memberikan masukan atau saran atau membentuk perserikatan pekerja. Tindakan ini bersifat aktif dan konstruktif atau membangun bagi perusahaan.

3. Kesetiaan (*Loyalty*)

Bentuk tindakan ini ditunjukkan dengan cara yang pasif dan konstruktif, dimana karyawan masih merasa optimis untuk menunggu keadaan berubah. Individu atau karyawan yang berada dalam kuadran ini juga mempercayai bahwa organisasi atau perusahaan akan melakukan hal yang benar, menerima tanggapan dan kritikan serta membela organisasi atau perusahaan dari pihak luar.

#### 4. Pengabaian (*Neglect*)

Dalam tindakan ini, karyawan bersikap pasif dan destruktif (merusak). Pekerja akan “berdiam diri” dan membiarkan kondisi semakin memburuk, sering terlambat, tingginya tingkat absensi, kinerja yang semakin memburuk atau menurun dan tingkat kesalahan atau *error* yang dihasilkan akan semakin tinggi.

### 2.2.6 Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dirasakan dapat diartikan sebagai kelompok perasaan yang evaluatif dari karyawan tentang pekerjaannya. Colquitt *et al.* (2011:126) menjelaskan bahwa terdapat 5 aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, diantaranya adalah:

#### 1. Gaji (*Pay Satisfaction*)

Aspek gaji merefleksikan perasaan karyawan terhadap pembayaran atau gaji, seperti jumlah pembayaran yang adil, kepuasan akan jumlah pembayaran yang diberikan oleh perusahaan dan kesempatan untuk memperoleh kenaikan jumlah gaji atau pembayaran.

#### 2. Promosi (*Promotion Satisfaction*)

Aspek ini merefleksikan perasaan karyawan terhadap kebijakan dan pelaksanaan promosi di perusahaan tersebut. Aspek ini mengukur seberapa puas karyawan akan adanya kesempatan untuk kemajuan karir dan keadilan kebijakan promosi yang sama bagi seluruh karyawan.

#### 3. Supervisi (*Supervision Satisfaction*)

Aspek ini merefleksikan perasaan karyawan terhadap atasan atau penyelia yang meliputi perasaan nyaman dengan atasan atau adanya pemberlakuan yang adil oleh atasan terhadap bawahannya.

#### 4. Rekan Kerja (*Coworker Satisfaction*)

Aspek ini merefleksikan perasaan karyawan terhadap rekan kerja yang meliputi apakah karyawan menyukai rekan-rekan kerja yang ada, memiliki perasaan nyaman dengan rekan-rekan kerja dan merasa memiliki rekan kerja yang mau bekerja sama.

#### 5. Pekerjaan itu sendiri (*Satisfaction with Work-itself* atau *Nature of Work*)

Aspek ini merefleksikan perasaan karyawan akan pekerjaan mereka, seperti perasaan bangga terhadap pekerjaan yang dimiliki, merasa memiliki pekerjaan

yang menyenangkan dan memandang bahwa pekerjaan yang dimiliki merupakan pekerjaan yang sangat berarti

### **2.2.7 Pendekatan Pengukuran Kepuasan Kerja**

Dalam melakukan pengukuran kepuasan kerja, Tunggal (2002) dalam Utama (2015:212-213) menyebutkan dua pendekatan yang secara luas dipergunakan dalam melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Pendekatan *Single Global Rating***

Dalam pendekatan *single global rating* adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja secara umum melalui satu pertanyaan, seperti melalui pertanyaan “Dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda terhadap pekerjaan anda?”. Kemudian responden akan menjawab antara “*highly satisfied*” dan “*highly dissatisfied*”.

#### **2. Pendekatan *Summation Score***

Pengukuran dengan pendekatan *summation score* lebih mendalam dibandingkan dengan *single global rating*. Pendekatan *summation score* dapat mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan pekerja tentang masing-masing elemen tersebut. Elemen-elemen tersebut di peringkat pada skala yang distandarkan, kemudian diakumulasikan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh. Beberapa contoh instrument kepuasan kerja dengan pendekatan summation score adalah *Job Descriptive Index* (JDI) yang dikembangkan oleh Smith, Kendall dan Hulin pada tahun 1960, *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis dan England serta Lofquist pada tahun 1967, dan *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dikembangkan oleh Spector pada tahun 1997.

### **2.2.8 Pedoman dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Mengingat pentingnya manfaat kepuasan kerja dan akibat dari ketidakpuasan pekerja dalam organisasi, Greenberg dan Baon (2003) dalam Wibowo (2014:425-426), memberikan beberapa pedoman yang dapat digunakan untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan kerja, yaitu dengan cara:

1. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan  
Karyawan akan merasa puas apabila karyawan tersebut menikmati pekerjaannya. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan dalam setiap pekerjaannya.
2. Pemberian gaji yang adil  
Karyawan dalam suatu organisasi akan merasa tidak puas ketika sistem penggajian dianggap tidak adil atau memihak. Sistem yang adil tidak hanya diperlukan dalam pemberian gaji dan upah, tetapi juga dalam pemberian *fringe benefits*. Ketika karyawan merasa sistem penggajian adil atau tidak memihak, maka karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi.
3. Mempertemukan individu dengan pekerjaan yang sesuai dengan minatnya  
Seorang karyawan hendaknya ditempatkan dalam pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan personalitasnya. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki jenis pekerjaan yang sesuai dengan pekerjaannya akan memiliki kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan kemampuannya. Organisasi atau perusahaan dapat menawarkan *conselling* terhadap pada karyawan sehingga kepentingan pribadi dan profesionalnya dapat diidentifikasi dan disesuaikan.
4. Menghindari kebosanan dalam pengulangan pekerjaan  
Pada umumnya, karyawan yang melakukan pekerjaan secara berulang-ulang cenderung memiliki tingkat kepuasan yang rendah. Dalam *two-factor theory*, karyawan akan merasa lebih puas ketika diperbolehkan melakukan tugasnya secara bebas dan memiliki kontrol atas bagaimana mereka melakukan sesuatu.

### **2.3. Komitmen Organisasi**

#### **2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Steers (1985) dalam Yusof (2007: 106), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalti (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan). Steers juga berpendapat bahwa “Komitmen organisasi merupakan kondisi di mana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi”.

Menurut Oei (2010:244) komitmen organisasi adalah kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam diri seseorang individu dalam organisasi tertentu, dimana komitmen mencerminkan keinginan pegawai untuk selalu terlibat

dalam kegiatan-kegiatan organisasinya. Hal serupa juga diungkapkan oleh Noel *et al.* (2010:20), yang mengatakan bahwa: “Komitmen organisasi adalah suatu tingkat sampai di mana seorang pegawai mengidentifikasi dirinya sendiri dengan organisasi dan berkemauan melakukan upaya keras demi kepentingan organisasi itu”.

Sedangkan berdasarkan Luthans (2006:249), komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut ini:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tersebut;
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi;
3. Keyakinan dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, Luthans mengatakan bahwa komitmen organisasi merefleksikan loyalitas karyawan, keyakinan karyawan akan nilai dan tujuan organisasi serta perhatian karyawan terhadap keberhasilan serta kemajuan organisasi. Mathis dan John (2008:70), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap dan loyalitas pegawai terhadap organisasi yang berpengaruh terhadap keinginan dan kesetiaan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Komitmen organisasi mengandung unsur-unsur kesetiaan, keterlibatan karyawan dalam suatu pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi.

### **2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut David dalam Sopiah (2008:163), mengemukakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan dalam perusahaan, yaitu:

1. Faktor personal, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian;
2. Faktor karakteristik pekerjaan, seperti lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan;
3. Faktor karakteristik struktur, seperti besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat kerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan;

4. Faktor pengalaman kerja, seperti lamanya karyawan bekerja. Pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen.

### 2.3.3 Dimensi Komitmen Organisasi

Sejauh mana sikap individu atau karyawan terhadap organisasinya dikenal sebagai komitmen organisasi. Allen dan Meyer (1991) Ravens (2013:78), dalam mengklasifikasikan komitmen organisasi kedalam tiga dimensi, yaitu:

1. Dimensi Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

*Affective commitment* adalah komitmen dalam bentuk keterikatan emosional, identifikasi dan hasrat karyawan untuk terlibat dalam organisasi. Komitmen ini terbentuk karena karyawan merasa setuju dengan tujuan dasar serta nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat *affective commitment* yang tinggi akan memiliki keinginan yang kuat untuk terus berada didalam organisasi atas keinginannya sendiri dan berkeinginan kuat untuk membantu serta mendukung tujuan dan misi organisasi.

2. Dimensi Komitmen Berkesinambungan (*Continuance Commitment*)

*Continuance commitment* adalah suatu bentuk komitmen organisasi, dimana karyawan memilih untuk bertahan didalam organisasi dikarenakan karyawan tersebut tidak memiliki pilihan lainnya dan merasa akan mendapatkan kerugian bila meninggalkan perusahaan. Kerugian tersebut dapat berupa hilangnya fasilitas yang ditawarkan perusahaan, tunjangan pensiun atau merasa bahwa pengunduran diri akan menghancurkan keluarganya. Rasa senioritas juga dapat memunculkan *continuance commitment*, hal ini dikarenakan karyawan tidak ingin kehilangan atas apa yang telah mereka investasikan terhadap organisasi selama ini. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen berkelanjutan yang tinggi tidak memiliki identifikasi pribadi dengan nilai-nilai organisasi.

3. Dimensi Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

*Normative commitment* adalah suatu bentuk komitmen organisasi dimana karyawan merasa bahwa mereka memiliki kewajiban untuk bekerja dan tinggal didalam organisasi dikarenakan adanya tekanan dari pihak lain. Komitmen ini timbul karena karyawan merasa bahwa mereka telah mendapat keuntungan dari organisasi yang kemudian menimbulkan kewajiban untuk memberikan balasan bagi organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi sangat

memikirkan apa yang dikatakan orang lain dan sangat enggan untuk mengecewakan atasannya apabila karyawan tersebut meninggalkan perusahaan.

Tabel 2.3 Dampak Tiga Dimensi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

<b><i>High affective; low continuance</i></b>	<i>Wants to work but does not need the job</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Better performers</i></li> <li>• <i>Good prospects for promotion</i></li> <li>• <i>Feel comfortable and competent</i></li> <li>• <i>Willing to give things up for the “common good”</i></li> <li>• <i>Predicts intention to turnover</i></li> <li>• <i>Predicts annual turnover</i></li> </ul>
<b><i>High normative; low continuance</i></b>	<i>Feels an obligation to work, but does not need the job</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Willing to give things up for the “common good”</i></li> <li>• <i>Concerned about status and competence</i></li> <li>• <i>Predicts intention to turnover</i></li> <li>• <i>Unrelated to actual turnover</i></li> </ul>
<b><i>High continuance</i></b>	<i>Working for pay; does not want to work</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Unwilling to give things up for the “common good”</i></li> <li>• <i>Concerned about job security</i></li> <li>• <i>Unrelated to actual turnover</i></li> </ul>

Sumber: Kusluvan (2003:523)

### 2.3.4 Manfaat Komitmen Organisasi

Suatu organisasi yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi diantara para pekerjaannya akan mendapatkan banyak manfaat. D'Souza (2009:155) menjelaskan beberapa manfaat dari komitmen organisasi, diantaranya adalah:

1. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan peduli terhadap tujuan dan target perusahaan. Karyawan tersebut akan bersedia untuk memberikan usaha maksimal dalam meningkatkan kinerja dan pelayanannya.
2. Karyawan akan memiliki antusiasme yang tinggi dalam memberikan gagasan atau masukan dalam meningkatkan sistem, kualitas dan pelayanan organisasi. Karyawan juga memiliki keinginan untuk terlibat dalam semua kegiatan organisasi.
3. Tingkat perputaran atau pergantian karyawan dan kecenderungan karyawan untuk membolos akan menurun ketika karyawan memiliki komitmen terhadap organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen akan menunjang tinggi hubungan mereka dengan organisasi.
4. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan merasa puas dan bahagia dengan pekerjaan mereka. Selain itu, semangat karyawan juga tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka.



5. Interaksi dan kerjasama yang lebih baik juga didapat ketika karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi dan rekan kerja mereka.

### 2.3.5 Meningkatkan Komitmen Organisasi

McShane dan Glinow (2010) dalam Wibowo (2014:433-435) mengemukakan beberapa cara yang dapat dilakukan dalam membangun komitmen karyawan yang dipandang sebagai loyalitas karyawan terhadap organisasi, diantaranya adalah:

1. *Justice and Support* (Keadilan dan Dukungan)

*Affective commitment* memiliki tingkat yang lebih tinggi ketika organisasi memenuhi kewajibannya kepada pada karyawannya dan tinggal dengan nilai-nilai kejujuran, kehormatan dan kemauan dalam memaafkan dan integritas moral. Organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja cenderung menuai tingkat loyalitas yang lebih tinggi.

2. *Shared Values* (Nilai Bersama)

*Affective commitment* menunjukkan identitas pada orang-orang dalam organisasi, dan diidentifikasi mencapai tingkat yang tertinggi ketika karyawan memiliki keyakinan bahwa nilai-nilai yang dianut sesuai dengan nilai-nilai domain organisasi. Pengalaman pekerja menjadi lebih nyaman dan lebih dapat diperhitungkan ketika karyawan sepakat dengan nilai-nilai yang mendasari keputusan perusahaan.

3. *Trust* (Kepercayaan)

*Trust* atau kepercayaan didefinisikan sebagai harapan positif antar sesama individu dalam situasi yang melibatkan resiko. Dalam menerima kepercayaan dari individu lain, kita terlebih dahulu harus menunjukkan kepercayaan. Karyawan merasa berkewajiban untuk bekerja untuk organisasi hanya apabila karyawan tersebut mempercayai pemimpinnya.

4. *Organizational Comprehension* (Pemahaman Organisasional)

*Organizational Comprehension* atau pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja dalam memahami organisasi termasuk strategi, dinamika sosial, dan tata ruang fisik. Pemahaman organisasional merupakan syarat yang penting bagi *affective commitment*. Hal ini dikarenakan akan sulit bagi karyawan untuk mengidentifikasi sesuatu yang belum sepenuhnya dipahami.

5. *Employee Involvement* (Keterlibatan Pekerja)

Keterlibatan pekerja dipercayai dapat meningkatkan *affective commitment* dengan memperkuat identitas sosial karyawan terhadap organisasi. Karyawan merasa bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mengarahkan masa depan perusahaan. Keterlibatan pekerja juga meningkatkan loyalitas karena memberikan kekuasaan yang menunjukkan bahwa perusahaan mempercayai para karyawannya.

## **2.4 Kinerja Organisasi**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja Organisasi**

Menurut Kotler dan Heskett (1998) dalam Jelantik (2015:92), kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satuan waktu tertentu. Pengertian lainnya juga diungkapkan oleh Hamdi dan Bahruddin (2014:32) yang mendefinisikan kinerja unjuk kerja yang menggambarkan hasil kerja oleh pegawai yang ditampilkan sesuai dengan perannya di dalam organisasi.

Kinerja menurut Baron dan Armstrong dalam Wibowo (2009:7), didefinisikan sebagai hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja mengandung makna tentang apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya dan hasil dari pekerjaan tersebut.

Mangkunegara (2001) dalam Koesmono (2005:28), kinerja perusahaan atau organisasi merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bernardin dan Russel (2008:14), kinerja organisasi didefinisikan sebagai catatan mengenai hasil akhir atas suatu kegiatan atau tugas yang diselenggarakan pada periode waktu tertentu.

Sementara itu menurut Prawirosentono (1999) dalam Sutrisno (2010:170), kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Konsep kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai pencapaian sebuah hasil atau *degree of accomplishment*. Hal ini berarti bahwa kinerja organisasi (*organizational performance*) dapat dilihat dari tingkat sejauh mana organisasi dapat

mencapai tujuan yang didasarkan kepada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Amirullah, 2015: 223).

Nasucha dalam Fahmi (2010:3) mendefinisikan bahwa:

“Kinerja organisasi sebagai hasil efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus dalam mencapai kebutuhannya secara efektif”

Menurut Robbins dan Coutler (2010:188), mendefinisikan kinerja organisasi sebagai hasil akumulasi dari semua proses dan aktivitas kerja di dalam perusahaan. Hal senada dikemukakan oleh Samsudin (2005) dalam Rahadi (2010:1) yang mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Callhan (2003) dalam Kartasasmita (2008:14) kinerja organisasi menggambarkan sampai sejauh mana organisasi telah mencapai hasil setelah dibandingkan dengan kinerja yang terdahulu (*previous performance*) dengan organisasi lain (*benchmarking*), dan sampai seberapa jauh organisasi berhasil mencapai atau meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan.

Dari pengertian diatas, kinerja organisasi dapat diartikan sebagai hasil akumulasi dari proses dan aktivitas dalam di dalam perusahaan periode waktu tertentu yang menggambarkan sejauh mana organisasi telah mencapai hasil dibandingkan dengan kinerja yang terdahulu dan sejauh mana organisasi telah mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan.

#### **2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi**

Terkait dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, Gibson (1987) dalam Amirullah (2015:234) mengatakan bahwa terdapat tiga buah faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor individu, meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman, tingkat sosial dan demografi seseorang;
2. Faktor psikologis, meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja;

3. Faktor organisasi, meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan.

Sedangkan Ruky (2001) dalam Tangkilisan (2005:178), mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap pencapaian kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

1. Teknologi, meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan oleh organisasi, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja organisasi tersebut;
2. Kualitas *input* atau material yang digunakan oleh organisasi;
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan;
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan;
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi;
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lain-lainnya.

#### **2.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja Organisasi**

Menurut Mulyadi (2007:311), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok dari dilakukannya penilaian kinerja organisasi adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran atau tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Sedangkan menurut Rai (2008:17-18), dilakukannya pengukuran penilaian kinerja organisasi memiliki beberapa tujuan, yaitu sebagai berikut:

1. Dengan melakukan pengukuran kinerja organisasi dapat diketahui apakah sumber daya digunakan secara ekonomis, efisien, sesuai dengan prosedur dan peraturan, serta sejauhmana organisasi telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan;

2. Pengukuran kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang direncanakan atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan;
3. Pengukuran kinerja akan membantu pencapaian tujuan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang serta membentuk upaya pencapaian budaya kerja yang lebih baik dimasa mendatang;
4. Pengukuran kinerja organisasi dapat menjadi media pembelajaran bagi para karyawan dalam meningkatkan kinerja di masa mendatang dengan melihat cerminan kinerja dimasa lalu dan evaluasi kerja di masa sekarang. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja, karyawan dapat mengetahui apakah mereka telah bekerja dengan baik atau sebaliknya;
5. Pengukuran kinerja dapat dijadikan alat untuk memotivasi pegawai dengan memberikan imbalan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

#### **2.4.4 Manfaat Penilaian Kinerja Organisasi**

Pengukuran kinerja organisasi merupakan hal yang penting dalam menilai seberapa baik aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya dan untuk mengidentifikasi apakah organisasi telah melakukan perbaikan yang berkesinambungan. Selain itu, penilaian atau evaluasi kinerja organisasi dapat memberikan gambaran mengenai kinerja yang berhasil dicapai oleh organisasi. Menurut Bastian (2001) dalam Tangkilisan (2005:173), mengemukakan peranan penilaian pengukuran kinerja organisasi adalah sebagai berikut ini:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi;
2. Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati;
3. Memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antar skema kerja dan pelaksanaannya;
4. Memberikan penghargaan maupun hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur, sesuai dengan sistem pengukuran yang telah disepakati;
5. Menjadikannya sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi;
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah dipenuhi;
7. Membantu proses kegiatan organisasi;

8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan secara objektif;
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan;
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

#### **2.4.5 Indikator Pengukuran Kinerja Organisasi**

Selama beberapa dekade ini, pengukuran kinerja organisasi dilakukan melalui pendekatan tradisional yang diukur melalui aspek keuangan yaitu rasio-rasio keuangan seperti *gross profit*, *return on equity*, *operating income* dan lainnya. Namun, Amirullah (2015:236) mengatakan bahwa pendekatan tradisional yang hanya menitikberatkan kepada aspek keuangan tidak lagi menjadi tolak ukur kinerja organisasi yang kuat disaat ini, sehingga dibutuhkan tolak ukur lainnya yaitu pendekatan non keuangan sebagai pelengkap tolak ukur tradisional dalam mengukur kinerja organisasi.

Kinerja organisasi dapat diukur melalui kosep *Balance Score Card* (BSC) yang terdiri dari empat persepektif yaitu persepektif keuangan dan perspektif non keuangan yang meliputi perspektif pelanggan atau konsumen, persepektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Muchtar (2010:61-62), menjelaskan empat perspektif yang digunakan dalam konsep BSC, yaitu:

1. *Perspektif Keuangan (Financial Perspective)*

Perspektif keuangan merupakan salah satu pengukuran yang dominan dalam *balance score card* dan merupakan tujuan akhir dari persepektif lainnya. Pengukuran perspektif finansial atau keuangan meliputi kemampuan organisasi untuk mendapatkan laba bersih, tingkat pengembalian, pertumbuhan, penjualan dan arus kas yang dihasilkan.

2. *Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)*

Penilaian pada perspektif pelanggan atau konsumen didasarkan pada tingkat kepuasan pelanggan dimana pelanggan yang puas diartikan sebagai pelanggan yang setia terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Perspektif pelanggan diukur melalui dua perspektif yaitu *customer core measurement* dan *customer value proposition*. Perspektif pertama yaitu *customer core measurement* yang meliputi komponen pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan. Perspektif kedua adalah *customer core measurement* yang meliputi atribut barang/jasa, hubungan pelanggan dan reputasi perusahaan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Processes Perspective*)

Proses bisnis internal harus berfokus terhadap nilai-nilai yang diharapkan oleh pelanggan dan *stakeholder*. Proses bisnis internal harus inovatif, selalu dimonitor dan senantiasa diperbaiki. Penilaian terhadap perspektif proses bisnis internal diukur melalui proses inovasi, proses operasi dan proses layanan purna jual.

### 4. Perspektif Proses Belajar dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Dalam perspektif ini, organisasi atau perusahaan harus memperhatikan tiga faktor utama yaitu manusia, sistem, dan prosedur organisasi yang memberikan prospek terhadap masa depan. Penilaian terhadap proses belajar dan pertumbuhan meliputi tiga perspektif yaitu perspektif kapabilitas pekerja, perspektif kapabilitas sistem informasi, perspektif motivasi pemberdayaan dan keselarasan. Perspektif kapabilitas pekerja yang meliputi tingkat retensi karyawan, produktivitas karyawan dan tingkat kepuasan kerja karyawan. Perspektif kapabilitas sistem informasi meliputi sistem informasi yang memadai. Perspektif motivasi, pemberdayaan dan keselarasan meliputi penyelarasan tujuan pribadi dengan perusahaan.

## 2.5. Keterkaitan Antar Variabel

### 2.5.1 Keterkaitan Antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan prinsip-prinsip bersama yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi menunjukkan suatu karakteristik dasar dari sebuah organisasi. Sikap yang terbentuk oleh budaya organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

Shubargi dan Zahari (2012), dalam penelitiannya yang berjudul “*The Relationship between Organizational Culture in National Oil Corporation of Libya*”, diperoleh hasil bahwa terdapat budaya organisasi (*clan, adhocracy, market* dan *hierarchy*) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (*supervision satisfaction, benefits satisfaction, reward satisfaction, operating and procedure satisfaction* dan *relationship with peer satisfaction*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 51% dari variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi dan sisanya sebesar 49% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Hasil korelasi tertinggi ditemukan dalam hubungan antar tipe budaya *clan*

*culture* dengan dimensi kepuasan kerja *operating and procedure satisfaction*. Sedangkan, hasil korelasi terendah ditemukan dalam hubungan antar tipe budaya *hierarchy culture* dengan dimensi kepuasan kerja *reward satisfaction*.

Gull dan Azam (2012), melakukan penelitian di Lahore, Pakistan yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan bagaimana keempat tipe budaya organisasi berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh bagaimana karyawan mengembangkan sikap mereka terhadap pekerjaan melalui peraturan, kepercayaan dan nilai-nilai organisasi yang secara kuat mempengaruhi kondisi pekerjaan mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja meski tergolong lemah, yaitu sebesar 3.9%. Penelitian ini juga menunjukkan hasil bahwa karyawan yang bekerja di bawah tipe budaya organisasi *clan culture* memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibanding mereka yang bekerja dibawah tipe kebudayaan *hierarchy* dan *market culture*.

Penelitian antar budaya organisasi dan kepuasan kerja juga dilakukan oleh Rawashdeh *et al.* (2015) dalam jurnalnya yang berjudul “*Does Organizational Culture matter for Job Satisfaction in Jordanian private aviation companies?*”. Rawashdeh bersama rekan-rekannya melakukan sebuah penelitian yang bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Budaya organisasi dipercayai sebagai alat yang paling signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Sebagai seperangkat nilai-nilai, kepercayaan dan harapan yang dibagikan dan dipelajari oleh seluruh anggota organisasi, budaya organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka. Pernyataan ini dibuktikan oleh hasil penelitian dimana terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dimana sebesar 71,3% kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi di perusahaan tersebut. Secara lebih lanjut, hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa tipe kebudayaan *clan* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan untuk *market*, *adhocracy* dan *hierarchy* berhubungan secara negatif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah diungkapkan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:



## **H1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja**

### **2.5.2 Keterkaitan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang oleh anggota organisasi yang menjadi pembeda organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya organisasi disinyalir menjadi faktor yang paling mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi atau perusahaan. Semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi, semakin baik kinerja organisasi.

Dampak budaya organisasi terhadap kinerja, dapat dilihat dari beberapa perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi seperti *Walt Disney* yang mampu menarik, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, atau perusahaan *Singapore Airlines* yang menekankan pada perubahan yang berkesinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik. Sebuah organisasi dapat tumbuh atau berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya dapat mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi (Sudaryono, 2014:76).

Menurut Sutrisno (2010:157) terdapat tiga alasan mengapa budaya organisasi yang kuat dapat menimbulkan keberhasilan perusahaan. Pertama, dalam suatu perusahaan yang budayanya kuat pada karyawan secara keseluruhan sadar terhadap pencapaian tujuan perusahaan yang harus mereka lakukan dengan pekerjaannya masing-masing. Kedua, dalam suatu perusahaan yang budayanya kuat, karyawannya cenderung senang bekerja di perusahaan tersebut dan membuat mereka setia terhadap perusahaan. Ketiga, dalam perusahaan yang memiliki budaya kuat terdapat struktur dan kontrol longgar tanpa terikat pada birokrasi formal yang dapat merusak motivasi dan inovasi.

Melalui penelitian yang berjudul "*Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*", Shazad *et al.* (2012), bertujuan untuk mendemonstrasikan dan menganalisa hubungan antar budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat berperan penting bagi keberhasilan kinerja suatu bisnis karena dapat mempengaruhi tiga fungsi dalam organisasi. Pertama, budaya yang kuat dapat mempengaruhi keputusan dan perilaku karyawan. Kedua, budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang mengikat anggota organisasi dan membuat karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian dari

pengalaman organisasi. Ketiga, budaya organisasi berfungsi membantu karyawan untuk memahami tujuan dan peristiwa organisasi serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi karyawan. Setelah dilakukan analisa, didapati bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang mendalam terhadap kinerja organisasi. Ketika karyawan memiliki norma-norma dan nilai-nilai yang sama dengan organisasi, maka hal tersebut akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Zhang dan Zhu (2012) melalui penelitiannya yang berjudul “*Empirical Analysis of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance*”, melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis empat tipe budaya organisasi berdasarkan pendekatan *Competing Value Framework (CVF)* yaitu terhadap kinerja organisasi yang diukur berdasarkan *market performance* dan *financial performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *adhocracy culture* adalah tipe budaya organisasi yang membawa dampak paling positif terhadap *market performance* dan *financial performance*. Tipe budaya *market culture* juga berdampak positif terhadap *market performance* dan *financial performance*.

Zakari *et al.* (2013) melakukan penelitian yang berkaitan dengan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dilakukan terhadap industri perbankan di Ghana. Penelitian ini didasarkan kepada pernyataan Kotter dan Heskett (1992) yang menemukan bahwa kebudayaan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kondisi jangka panjang ekonomi perusahaan. Kebudayaan organisasi menjadi kunci penentu dalam keberhasilan dan kegagalan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebudayaan organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Kebudayaan organisasi yang kuat akan mendorong partisipasi dan keterlibatan seluruh anggotanya sehingga menjadi aset yang penting bagi perusahaan.

Sejalan dengan Zakari, penelitian yang dilakukan oleh Samad *et al.*(2013) melalui penelitiannya yang berjudul “*The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance*” juga bertujuan untuk menganalisis hubungan dan dampak budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh komponen dalam budaya organisasi memainkan peranan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Secara lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempengaruhi variabel kinerja organisasi secara positif dan signifikan sebesar 30%. Melalui hasil penelitian ini,

dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi menjadi komponen inti dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah diungkapkan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H2: Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi**

### **2.5.3 Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja adalah sikap suatu kondisi dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan karyawan melalui kegiatan kerja atau bekerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek dalam sumber daya manusia yang perlu mendapatkan perhatian perhatian dari perusahaan atau organisasi. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat menurunkan atau meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Kepuasan kerja akan memunculkan perasaan senang dalam pekerjaan sehingga akan mampu meningkatkan komitmen organisasi

Melalui penelitian yang berjudul “*The Influence of Employee’s Job Satisfaction Factors on Organizational Commitment*”, Eliyana *et al.* (2012) bertujuan untuk menganalisis hubungan antara faktor-faktor atau dimensi kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mengatakan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja yaitu *ability utilization, compensation, co-worker relationship, working conditions, recognition, dan achievement* secara bersama sama berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Sebesar 96.7% variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel kepuasan kerja. Komitmen karyawan akan semakin kuat ketika semua faktor-faktor dalam kepuasan kerja dapat dipenuhi oleh organisasi atau perusahaan.

Yucel (2012), juga melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mendahului timbulnya komitmen organisasional. Kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap seluruh dimensi komitmen organisasi seperti *affective commitment, continuance commitment* dan *normative commitment*. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasinya. Dengan demikian, organisasi harus memperhatikan dan terus meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Penelitian serupa yang dilakukan oleh Puspitawati dan Riana (2014) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja yang diukur melalui indikator beban kerja, gaji, kenaikan jabatan, pengawas dan rekan kerja terhadap komitmen organisasi yang diukur melalui tiga dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Hasil menunjukkan sebesar 62.1% variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin baik komitmen organisasional. Ketika karyawan merasa senang dan puas terhadap pekerjaannya, maka mereka akan lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Penelitian ini diperkuat oleh Tania dan Sutanti pada tahun 2013 yang menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional PT. Dai Knife di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Meningkatnya komitmen organisasional karyawan yang tinggi dapat terjadi apabila karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik di dalam organisasi. Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah diungkapkan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H3: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi**

#### **2.5.4 Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Organisasi**

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan ini akan menciptakan atmosfer yang dalam organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan efisien, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Latif *et al.* (2013) melakukan penelitian yang berjudul “*Impact of Employee’s Job Satisfaction on Organizational Performance*”, bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antar kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan menciptakan atmosfer kerja yang menyenangkan sehingga

memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih baik, lebih efisien, dan lebih produktif sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Satyawati dan Suartana (2014), dimana hasil penelitian menunjukan bahwa kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang ditinjau dari laporan keuangan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bandung yang berarti tingginya kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Bwire *et al.* (2014) di Kalangala, Uganda untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja yang didapat dari kondisi kerja yang baik dan adil serta perasaan nyaman dalam bekerja akan memungkinkan karyawan untuk berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah diungkapkan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H4: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi**

### **2.5.5 Keterkaitan Antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Organisasi**

Komitmen organisasi berkaitan erat dengan keterikatan kerja, dimana dalam keterikatan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti terhadap hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja organisasi. Komitmen organisasi merupakan salah satu kunci dan memainkan peranan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi, produktivitas yang lebih baik, tingkat absensi atau kemangkiran yang rendah dan menurunkan tingkat *turnover* karyawan sehingga akan berdampak terhadap kinerja perusahaan.

Dampak kinerja lebih nyata atau terlihat pada komitmen afektif (Sutrisno, 2010:294). Hal ini dikarenakan komitmen afektif menggambarkan kesediaan karyawan untuk menyumbang tenaganya bagi terciptanya tujuan-tujuan organisasi. Selain itu, komitmen afektif lebih banyak terkait dengan pengalaman dalam pekerjaan yang dalam pekerjaan yang dapat memuaskan kebutuhan individu secara psikologis sehingga mereka merasa nyaman dan berkompeten dalam menjalankan

pekerjaannya. Disisi lain, penyebab dari berkembangnya komitmen berkesinambungan dan komitmen normatif lebih banyak terkait dengan hal-hal diluar pengalaman kerja yang bersifat langsung.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmed *et al.* (2011) berjudul “*Impact of Employee Commitment on Organizational Performance*”, bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antar variabel komitmen organisasi terhadap variabel kinerja organisasi yang dikur melalui *financial performance, product market performance* dan *return on shareholders*. Penelitian ini dilandasi oleh pentingnya komitmen organisasi bagi perusahaan yang ingin memiliki kinerja yang luar biasa. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi atau perusahaannya akan memilih untuk tinggal dalam organisasi dan akan bekerja keras untuk melaksanakan tugas mereka sehingga akan mengembangkan sikap positif terhadap perusahaan yang akan berdampak terhadap produktivitas perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara kuat terhadap kinerja organisasi dalam perusahaan dimana sebesar 80.4% dari kinerja organisasi dipengaruhi oleh komitmen yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasinya

Irefin dan Mechanic (2014), melakukan penelitian yang bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antar komitmen karyawan dengan kinerja organisasi terhadap perusahaan Coca-Cola di Maiduguri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan korelasi yang signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasinya cenderung terhindari dari perilaku penarikan diri baik secara fisik dan secara psikologis. Selain itu, karyawan yang lebih berkomitmen terhadap organisasinya lebih berfokus terhadap pekerjaannya dan lebih terbuka dalam menerima perubahan, lebih mementingkan keberhasilan organisasi diatas keberhasilannya sendiri. Organisasi yang selalu mengalami perubahan membutuhkan dukungan dan loyalitas dari seluruh karyawan organisasi atau perusahaan, sehingga komitmen karyawan merupakan peran penting bagi suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Hal ini berarti kinerja organisasi dapat ditingkatkan melalui komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.

Sabir *et al.* (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Impact of Employee Commitment on Organizational Performance (A Survey Based Study on Education Sector of Sahiwal & Okara Pakistan)*”, bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja organisasi dalam sektor pendidikan di Sahiwal

dan Okara, Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Variabel komitmen organisasi dapat mempengaruhi keberhasilan kinerja organisasi sebesar 45%. Kesuksesan organisasi didasarkan terhadap komitmen karyawannya dan bagaimana organisasi tersebut berfokus terhadap pencapaian tujuan utama organisasi. Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah diungkapkan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H5: Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi**

## 2.6 Hipotesis

Menurut Sax (1979) dalam Yusuf (2014:131), hipotesis adalah pernyataan mengenai hubungan yang diharapkan antara dua variabel atau lebih. Dengan demikian, hipotesis merupakan suatu kesimpulan sementara yang belum bersifat final, suatu jawaban sementara, suatu dugaan sementara yang merupakan konstruk penelitian terhadap masalah penelitian, yang menyatakan hubungan antar dua variabel atau lebih. Berdasarkan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya. Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis Rumusan Masalah Pertama (H1)
  - Ho = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).
  - H1 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).
2. Hipotesis Rumusan Masalah Kedua (H2)
  - Ho = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).
  - H2 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).
3. Hipotesis Rumusan Masalah Ketiga (H3)
  - Ho = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).
  - H3 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).

## 4. Hipotesis Rumusan Masalah Keempat (H4)

Ho = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).

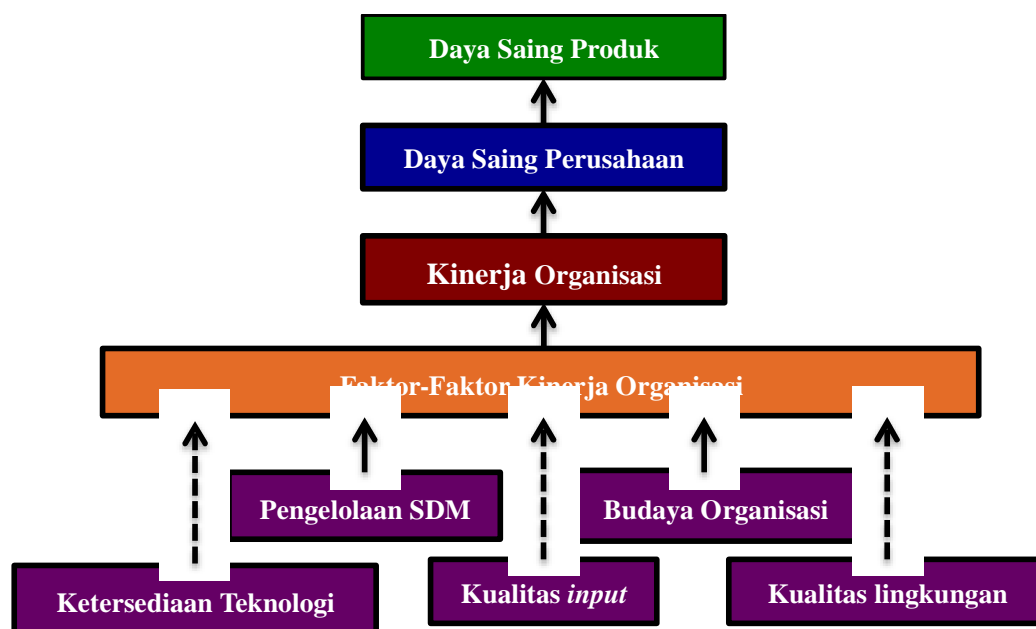
H4 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).

## 5. Hipotesis Rumusan Masalah Kelima (H5)

Ho = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).

H5 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).

## 2.7 Kerangka Konsep Penelitian

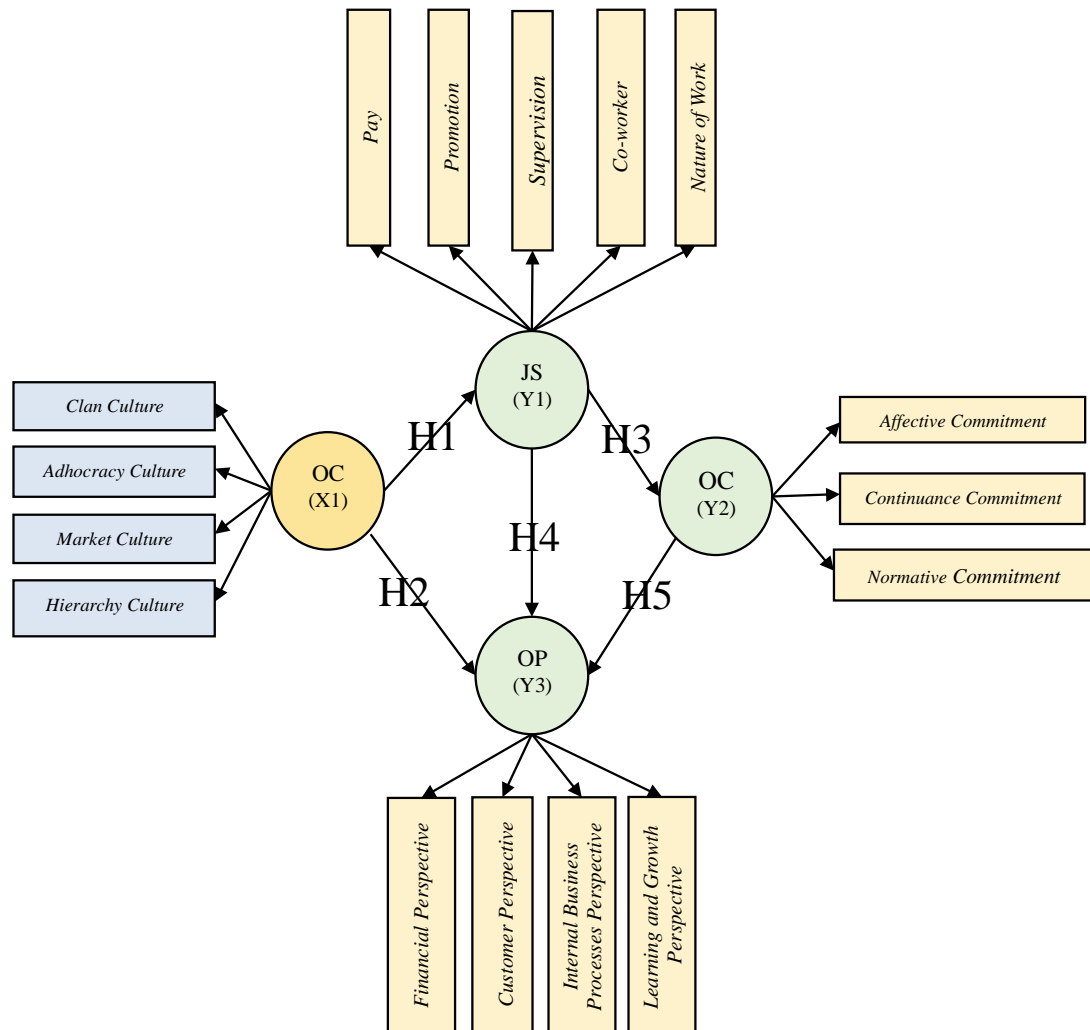


Sumber: Diadaptasi dari Rangkuti (2001) dalam Tangkilisan (2005:180); Rangkuti (20015:15)

Gambar 2.10 Kerangka Konsep Penelitian



## 2.8 Model Penelitian



Sumber: Peneliti (2015)

Gambar 2.11 Model Penelitian