

# **SKRIPSI**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DALAM ORGANISASI PADA PT  
BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR WILAYAH MAKASSAR**

**AZIZAH KHOHIRATUN NISA**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2022**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DALAM ORGANISASI PADA PT BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR WILAYAH MAKASSAR**

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana  
Ekonomi

Disusun dan diajukan oleh

**AZIZAH KHOHIRATUN NISA**

**A021181048**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2022**

# SKRIPSI

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DALAM ORGANISASI PADA PT BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR WILAYAH MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh:

**AZIZAH KHOHIRATUN NISA**

**A021181048**

telah diperiksa dan disetujui untuk di seminarkan

Makassar, 14 November 2022

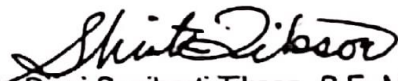
Pembimbing I

Pembimbing II



Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, S.E., M.Si

NIP. 19560315 199203 2 001



Shinta Dewi Sugiharti Tikson, S.E., M.Mgt.

NIP. 19810530 200912 2 003



Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. Hj. Dian Anggraeni Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D, CWM.  
NIP. 19620405 198702 2 001

# SKRIPSI

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DALAM ORGANISASI PADA PT BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR WILAYAH MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

**AZIZAH KHOHIRATUN NISA**

**A021181048**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal 09 November 2022 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penguji

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, S.E.,M.Si	Ketua	1. 
2.	Shinta Dewi Sugiharti Tikson, SE.,M.Mgt	Sekretaris	2. 
3.	Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE.,M.Si	Anggota	3. 
4.	Dr. Erlina Pakki, S.E.,MA	Anggota	4. 

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



  
Prof. Dr. Hj. Dian Anggraeni Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D.,CWM  
NIP. 19620405 198702 2 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Azizah Khohiratun Nisa

NIM : A021181048

Jurusan/Program Studi : Manajemen S1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

### **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif Dalam Organisasi Pada PT Bank Syariah Indonesia Kantor Wilayah Makassar”**

adalah hasil karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 25 September 2022

Yang membuat pernyataan,

  
Azizah Khohiratun Nisa

## PRAKATA

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

*Alhamdulillah Rabbil-'alamin.* Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif dalam Organisasi pada PT Bank Syariah Indonesia Kantor Wilayah Makassar”**. Penelitian ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Selama penyusunan skripsi ini, banyak sekali hambatan dan kesulitan yang telah dilalui oleh penulis, namun berkat bimbingan, doa, dukungan, dan arahan dari berbagai pihak sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu penulis menyampaikan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Ucapan terima kasih itu penulis haturkan kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan nikmat sehat, umur panjang, dan segala bentuk karuniaNya sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
2. Kepada kedua orang tua tercinta, Ibu Darmawati dan Bapak Khaeruddin yang tidak pernah lelah untuk memberikan doa dan semangat untuk penulis sehingga bisa sampai pada tahap ini.
3. Kepada saudara dan nenek penulis, kakak Mu'minatung Nisa yang telah memberikan dukungan berupa materi dan dorongan untuk cepat menyelesaikan penyusunan skripsi ini, serta nenek Aji Bara yang selalu setia mendukung penulis dan juga memberikan dukungan materi dan doa yang tulus setiap harinya.

4. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM., CWM beserta jajarannya terkhusus kepada Wakil Dekan I, II, dan III. Serta seluruh dosen yang telah mencurahkan ilmu pengetahuan selama penulis belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
5. Ketua Jurusan Manajemen, Ibu Prof. Dra. Dian AS Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM dan Sekretaris Jurusan Bapak Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA.
6. Kepada kedua pembimbing saya, Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, S.E., M.Si selaku pembimbing 1, dan Ibu Shinta Dewi Sugiharti Tikson, S.E., M.Mgt. selaku pembimbing 2, terimakasih atas bimbingan, saran, arahan, dan dukungan kepada penulis atas penyusunan skripsi ini.
7. Kepada kedua penguji, Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE.,M.Si dan Ibu Dr. Erlina Pakki, S.E.,MA yang telah memberikan saran dan arahan kepada penulis.
8. Seluruh staff dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya Pak Tamsir dan Pak Bustam yang telah banyak membantu dalam hal administrasi.
9. Kepada Bapak Muhammad Iqbal dan Kak Sry Hartini Amiruddin serta seluruh karyawan PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Wilayah Makassar yang telah banyak membantu peneliti dalam pengambilan data penelitian.
10. Kepada sahabat Squad tercinta yang setiap harinya selalu ada di sisi penulis dalam sedih maupun senang, memberikan dukungan, motivasi, pembelajaran berharga, dan juga senantiasa mendengarkan keluh kesah penulis selama penyusunan skripsi ini. Terima kasih Mia, Wana, Husna, Cica, Leni, Ifa, Rifkah, Ince, Nadya yang sudah kebersamai kurang lebih

4 tahun dan selalu membantu ketika penulis berada dalam masalah. Dukungan kalian sangatlah berharga.

11. Kepada sahabat lambe turah yang selalu menghibur dan memberikan dukungan kepada penulis. Terima kasih Innah, Arma, Pute, Maryam, Alifa, Yaya yang selalu berusaha saling mendukung dalam hal perskripsian.
12. Kepada sahabat KKN penulis, Ani, Dena, Desfi, Dhesti, Yuni, terimakasih sudah mendukung penulis dan menemani selama sejak awal kita KKN hingga saat ini di penghujung kelulusan, terimakasih atas keberadaan kalian yang sangat berarti.
13. Kepada kak Nunung dan Kak Irja yang telah memberikan dukungan, saran, dan motivasi dalam mengerjakan skripsi.
14. Terima kasih kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan oleh penulis satu persatu atas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis. Dukungan seluruh pihak sangat berarti untuk penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis mengharapkan adanya kritikan dan masukan yang membangun. Semoga segala bantuan dan bimbingan dari semua pihak yang telah diberikan kepada penulis dibalas dengan kebaikan dan pahala dari Allah SWT. Akhir kata penulis berharap agar skripsi ini dapat mendatangkan manfaat bagi pembaca.

Makassar, 25 September 2022



Azizah Khohiratun Nisa



## ABSTRAK

### **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DALAM ORGANISASI PADA PT BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR WILAYAH MAKASSAR**

Azizah Khohiratun Nisa

Nuraeni Kadir

Shinta Dewi Sugiharti Tikson

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen afektif karyawan yang ada di PT Bank Syariah Indonesia Kantor Wilayah Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 55 responden dengan teknik *purposive sampling* sebagai teknik pengambilan sampelnya. Sumber data dalam penelitian ini yaitu menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan yaitu teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan, serta variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan yang ada pada PT Bank Syariah Indonesia Kantor Wilayah Makassar.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif

## **ABSTRACT**

### **EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION ON AFFECTIVE COMMITMENT IN THE ORGANIZATION AT PT BANK SYARIAH INDONESIA, MAKASSAR REGIONAL OFFICE**

Azizah Khohiratun Nisa

Nuraeni Kadir

Shinta Dewi Sugiharti Tikson

This study aims to determine the effect of organizational culture and job satisfaction on the affective commitment of employees at PT Bank Syariah Indonesia Makassar Regional Office. This study uses a quantitative approach. The sample used in this study were 55 respondents with purposive sampling technique as the sampling technique. The source of data in this study is using primary data obtained from distributing questionnaires. The data analysis technique used is multiple linear regression analysis technique. The results of this study indicate that the organizational culture variable has no significant effect on employee affective commitment, and the job satisfaction variable partially has a positive and significant effect on employee affective commitment at PT Bank Syariah Indonesia Makassar Regional Office.

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Affective Commitment

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Kegunaan Penelitian .....	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	8
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Perilaku Organisasi.....	10
2.1.2 Budaya Organisasi.....	14
2.1.3 Kepuasan Kerja .....	18
2.1.4 Komitmen Organisasi.....	21
2.2 Penelitian Terdahulu.....	26
2.3 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian.....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	35
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	35
3.3 Populasi dan Sampel.....	35

3.3.1 Populasi .....	35
3.3.2 Sampel .....	36
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	36
3.4.1 Jenis Data .....	36
3.4.2 Sumber Data .....	37
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	38
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	39
3.6.1 Variabel Penelitian .....	39
3.6.2 Definisi Operasional .....	39
3.7 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	41
3.7.1 Uji Validitas .....	41
3.7.2 Uji Reliabilitas .....	42
3.8 Analisis Data .....	43
3.8.1 Analisis Deskriptif .....	43
3.8.2 Uji Asumsi Klasik .....	43
3.8.3 Analisis Regresi Linear Berganda .....	44
3.8.3 Uji Hipotesis .....	44
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>47</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	47
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	47
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	48
4.2 Karakteristik Responden .....	49
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	49
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	50
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	51
4.3 Uji Instrumen Penelitian .....	51

4.3.1 Uji Validitas .....	51
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	52
4.4 Analisis Data Deskriptif .....	53
4.4.1 Budaya Organisasi.....	54
4.4.2 Kepuasan Kerja .....	55
4.4.3 Komitmen Afektif.....	57
4.5 Uji Asumsi Klasik .....	58
4.5.1 Uji Normalitas .....	58
4.5.2 Uji Multikolinearitas .....	58
4.5.3 Uji Heterokedastisitas .....	59
4.6 Uji Analisis Regresi Linear Berganda.....	60
4.7 Uji Hipotesis.....	62
4.7.1 Uji Parsial (Uji T) .....	62
4.7.2 Uji Simultan (Uji F) .....	63
4.7.3 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	64
4.8 Pembahasan .....	64
4.8.1 Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Komitmen Afektif pada PT BSI Kantor Wilayah Makassar .....	65
4.8.2 Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) terhadap Komitmen Afektif pada PT BSI Kantor Wilayah Makassar .....	66
4.8.3 Pengaruh Budaya Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Komitmen Afektif pada PT BSI.....	67
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>69</b>
5.1 Kesimpulan.....	69
5.1 Saran.....	70
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>72</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>76</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Data Karyawan <i>Resign</i> pada PT Bank Syariah Indonesia.....	2
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3.1 Definisi Operasional.....	40
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia .....	49
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Pendidikan .....	50
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	51
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian.....	51
Tabel 4.6 Uji Reliabilitas .....	53
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	54
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	55
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Komitmen Afektif .....	56
Tabel 4.10 Uji Normalitas.....	57
Tabel 4.11 Uji Multikolinearitas .....	58
Tabel 4.12 Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	60
Tabel 4.13 Hasil Uji T .....	61
Tabel 4.14 Hasil Uji F .....	62
Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	63
Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis .....	68

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	33
Gambar 4.1 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	59

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi ini semakin ketat. Untuk mempertahankan karyawan, perusahaan harus bisa memberikan nilai lebih dari apa yang diberikan oleh perusahaan lainnya. Karena tidak jarang terlihat karyawan lebih memilih untuk pindah bekerja ke perusahaan lain, jika menurutnya perusahaan tersebut akan memberikan kepuasan kerja melebihi apa yang dia dapatkan di perusahaan sebelumnya. Pada dasarnya karyawan akan sadar untuk berkomitmen jika kepuasan dan kebutuhannya sudah terpenuhi di suatu perusahaan. Selain faktor kepuasan, budaya organisasi juga menjadi penyebab terciptanya komitmen seorang karyawan. Budaya organisasi merupakan sistem yang dipercaya dan nilai yang dianut sejak lama oleh anggota organisasi yang bisa menjadi alasan untuk betah dan tetap tinggal dalam organisasi serta membentuk komitmen karyawan (Samuel 2020).

Permasalahan komitmen akan muncul jika perusahaan yang bersangkutan tidak dapat memenuhi kepuasan kerja yang diinginkan oleh karyawan. Dalam hal ini PT Bank Syariah Indonesia (BSI), terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan di perusahaan tersebut. Kantor wilayah PT BSI merupakan gabungan dari tiga Bank yang sebelumnya berdiri masing – masing. Terdiri dari Bank Syariah Mandiri, BRI Syariah, dan BNI Syariah yang kemudian disatukan menjadi Bank Syariah Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan divisi *Human Capital* di PT Bank Syariah Indonesia, terdapat perbedaan tingkat



kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia. Tingkat kepuasannya berbeda berdasarkan tempat bekerja sebelumnya. Jika pada perusahaan sebelumnya dia berada di posisi bawah, kemudian saat pindah ke PT BSI posisinya meningkat, maka tingkat kepuasannya juga akan meningkat. Namun, jika pada perusahaan sebelumnya posisi jabatannya sudah tinggi, maka pada saat berpindah ke PT BSI posisinya sudah tidak meningkat lagi melainkan setara dengan perusahaan sebelumnya, dengan begitu kepuasannya tidak meningkat pula. Sehingga dengan perbedaan kepuasan kerja ini dapat membuat sebagian karyawan tidak memiliki rasa komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

**Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan Resign pada PT Bank Syariah Indonesia, Tahun 2021**

<b>Alasan Resign</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
Alasan pribadi	1 orang
Ikut suami pindah kerja	15 orang
Alasan keluarga	7 orang
Pindah perusahaan	5 orang
Lanjut kuliah	1 orang
Sakit	2 orang
Buka usaha sendiri	1 orang
<b>Jumlah</b>	<b>32 Karyawan</b>

(Sumber: Rekapitulasi bagian Human Capital BSI Tahun 2021)

Menurut data yang telah diperoleh dari bagian Human Capital (HC) di PT Bank Syariah Indonesia, dapat diketahui bahwa terdapat 32

karyawan yang *resign* dengan berbagai macam alasan. Selain karena ingin berpindah ke perusahaan lain, terdapat pula karyawan yang *resign* bukan atas dasar kemauan sendiri, melainkan tuntutan keluarga dan pendidikan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, terutama komitmen afektif maka akan memiliki ikatan emosional dengan perusahaan tempatnya bekerja, karyawan akan mendedikasikan dirinya dan tetap bertanggung jawab atas tugasnya dalam perusahaan, sehingga karyawan akan tetap mempertahankan untuk menjadi bagian dari perusahaan itu berdasarkan kemauannya sendiri. Sedangkan yang terlihat dari data di atas banyak karyawan yang dengan mudah mengundurkan diri. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan PT BSI pada tahun 2021 memiliki tingkat komitmen organisasi yang rendah.

Selain kepuasan kerja, komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi atau nilai - nilai yang terdapat dalam PT BSI dikenal dengan singkatan AKHLAK (Amanah – Kompeten – Harmonis – Loyal – Adaptif – Kolaboratif): (1) Amanah yang berarti memegang teguh kepercayaan, (2) Kompeten yang berarti terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, (3) Harmonis yang berarti saling peduli dan menghargai perbedaan, (4) Loyal yang berarti berdedikasi dan mengutamakan kepentingan perusahaan serta bangsa dan negara, (5) Adaptif yang berarti terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan, dan (6) Kolaboratif yang berarti membangun kerja sama yang sinergis. Salah satu dari keenam nilai – nilai tersebut, ada yang berhubungan langsung dengan komitmen organisasi, yaitu loyal. Karyawan yang memiliki sikap loyal terhadap perusahaan

tempatya bekerja, akan kecil kemungkinannya untuk meninggalkan perusahaan tersebut, dan cenderung menunjukkan dukungan serta kepatuhan yang konstan kepada perusahaan tempatnya bekerja. Namun, jika dilihat dari data *resign* yang telah diperoleh dari PT BSI, dapat dilihat bahwa terdapat 32 karyawan pada tahun 2021 yang mengundurkan diri. Ini menunjukkan bahwa tidak sedikit karyawan yang tidak berpegang teguh pada budaya organisasinya.

Karyawan yang sekarang bekerja pada PT Bank Syariah Indonesia Kantor Wilayah Makassar merupakan karyawan yang sebelumnya bekerja di Bank Mandiri, BRI, dan BNI. Karyawan tersebut berpindah dari bank konvensional ke bank syariah yang memiliki budaya organisasi yang berbeda, sehingga perlu waktu untuk bisa beradaptasi terhadap budaya organisasinya yang baru. Dalam proses adaptasi ini, jika seorang karyawan merasa tidak cocok dengan budaya yang ada, maka akan membuat rasa tidak nyaman bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga timbul rasa ingin mengundurkan diri dari perusahaan. Hal ini merupakan hal yang bisa menjadi penyebab karyawan *resign* dari perusahaan.

Hasil penelitian Pujiati et al. (2021) membuktikan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin meningkatkan komitmen organisasinya. Begitu pula dengan budaya organisasi, semakin kuat budaya organisasi suatu perusahaan maka akan membuat komitmen karyawan semakin meningkat. Dengan begitu perusahaan harus benar-benar memperhatikan apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh karyawan untuk tetap

mempertahankan mereka demi meningkatkan kualitas perusahaan. Menurut Nagar (2012), tujuan organisasi dapat tercapai apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karena karyawan yang berkomitmen akan senantiasa berusaha maksimal agar tujuan organisasi tercapai.

Berdasarkan pertimbangan dari beberapa jurnal yang telah dilihat oleh peneliti, maka peneliti tertarik untuk membahas variabel-variabel tersebut. Peneliti ingin mengetahui lebih lanjut terkait hal yang mempengaruhi komitmen afektif seorang karyawan, dalam hal ini yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja. Adapun alasan memilih variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja, hal ini juga berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang telah dipertimbangkan oleh peneliti. Menurut Triyanto dan Jaenab (2020) budaya yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman akan memicu terbentuknya komitmen karyawan, oleh karena itu peneliti tertarik untuk mencari tahu lebih lanjut terkait budaya organisasi yang seperti apa yang dapat membuat karyawan betah dan memutuskan untuk berkomitmen terhadap organisasi. Kemudian terkait kepuasan kerja, menurut Purwana et al. (2021) semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang diperoleh karyawan maka akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasi pada karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti memutuskan untuk memilih judul penelitian tersebut **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif dalam Organisasi Pada PT Bank Syariah Indonesia Kantor Wilayah Makassar”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka dibuat permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen afektif dalam organisasi di PT Bank Syariah Indonesia?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif dalam organisasi di PT Bank Syariah Indonesia?
3. Apakah budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap komitmen afektif dalam organisasi di PT Bank Syariah Indonesia?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis dan memahami pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif dalam organisasi di PT Bank Syariah Indonesia.
2. Untuk menganalisis dan memahami pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif dalam organisasi di PT Bank Syariah Indonesia.
3. Untuk menganalisis dan memahami apakah budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap komitmen afektif dalam organisasi di PT Bank Syariah Indonesia.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan sumber

daya manusia di berbagai perusahaan, khususnya di ruang lingkup komitmen organisasi yang dipengaruhi oleh perilaku organisasi. Penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi referensi atau rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang kiranya serupa dengan penelitian ini.

#### 1.4.2 Kegunaan Praktis

##### a. Bagi peneliti

Diharapkan dapat menambah pengetahuan peneliti dalam bidang manajemen, serta dapat menerapkan pengetahuan-pengetahuan yang diperoleh dari bangku kuliah, yang kemudian digunakan untuk menyelesaikan masalah yang terdapat dalam penelitian ini.

##### b. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini bisa dijadikan sebagai referensi oleh perusahaan-perusahaan untuk lebih memahami tentang pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, serta dapat meningkatkan SDM untuk bisa lebih berkomitmen lagi terhadap organisasi atau perusahaan.

##### c. Bagi Pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan para pembaca, baik mahasiswa maupun masyarakat. Dan juga penelitian ini diharapkan bisa

dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya yang serupa.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini berisi tentang hal-hal yang akan dibahas dalam penelitian ini. Adapun ruang lingkungnya yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen afektif, dan juga karyawan yang ada di PT Bank Syariah Indonesia.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran terkait isi keseluruhan dari penelitian ini yang terdiri dari 5 bab, yaitu:

#### **Bab I Pendahuluan**

Bab ini membahas terkait latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Bab ini membahas tentang landasan teori yang berhubungan dengan variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini. Selain itu, bab ini juga membahas tentang penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki topik yang sama, serta membahas mengenai kerangka berpikir penelitian dan hipotesis sementara.

### **Bab III Metodologi Penelitian**

Bab ini membahas tentang rancangan penelitian, waktu dan tempat penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, variabel-variabel dan definisi operasional, instrumen dan metode analisis data.

### **Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini membahas tentang gambaran umum penelitian serta pengolahan data yang hasilnya akan digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian.

### **Bab V Penutup**

Bab ini membahas tentang hasil penelitian yang diperoleh, serta saran-saran yang ditujukan untuk perusahaan dan calon penelitian selanjutnya.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi adalah bidang studi yang ditujukan untuk memahami, menjelaskan, serta meningkatkan sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Sederhananya, Perilaku organisasi ini berfokus tentang mengapa individu dan kelompok dalam organisasi bertindak seperti yang mereka lakukan (Colquitt, Lepine, dan Wesson 2015). Perilaku organisasi melihat dampak yang dimiliki individu, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Karena perilaku organisasi secara khusus fokus terhadap situasi yang berhubungan dengan pekerjaan, maka perilaku organisasi sering diterapkan pada konteks seperti kepuasan kerja, ketidakhadiran, pergantian pekerjaan, produktivitas, kinerja manusia, dan manajemen (Langton, Robbins, dan Judge 2015).

Perilaku organisasi merupakan suatu studi atau disiplin ilmu yang berkaitan dengan perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi. Dengan mempelajari teori perilaku organisasi, maka kita bisa mengetahui cara untuk berperilaku yang benar dalam organisasi demi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Menurut McShane dan Von Glinow (2018) ada lima alasan utama mengapa teori dan praktik perilaku organisasi penting untuk dipelajari, yaitu:

1. **Dapat Memahami dan Memprediksi Peristiwa di Tempat Kerja**

Setiap dari kita memiliki dorongan untuk memahami apa yang terjadi di sekitar kita. Bidang perilaku organisasi menggunakan penelitian

ilmiah untuk menemukan hubungan sistematis yang memberi kita landasan untuk memahami kehidupan organisasi. Pengetahuan ini memuaskan rasa ingin tahu kita tentang mengapa peristiwa terjadi dan mengurangi kecemasan kita tentang keadaan tidak terduga yang akan terjadi. Selain itu, ini juga membantu kita memprediksi masa depan sehingga kita bisa bergaul dengan orang lain, mencapai tujuan kita, dan meminimalkan risiko karir yang tidak perlu.

## 2. Mengadopsi Teori Pribadi yang Lebih Akurat

Kesalahpahaman yang sering terjadi dalam teori perilaku organisasi merupakan hal wajar. Tentu saja, beberapa teori perilaku organisasi sangat mirip dengan teori yang telah berkembang melalui pengalaman pribadi. Tapi teori pribadi biasanya tidak cukup akurat, mungkin mereka menjelaskan dan memprediksi beberapa situasi, tapi tidak semua situasi bisa diprediksi oleh pengalaman pribadi. Misalnya, satu studi menemukan bahwa ketika mahasiswa seni liberal dan pejabat eksekutif kepala diminta untuk memilih struktur organisasi yang disukai dalam berbagai situasi, jawaban masuk akal mereka biasanya salah karena mereka terlalu menyederhanakan teori dan bukti tentang topik itu.

## 3. Mempengaruhi Kegiatan Organisasi

Mungkin nilai terbesar dari pengetahuan perilaku organisasi adalah membantu kita menyelesaikan sesuatu di tempat kerja dengan memengaruhi kegiatan organisasi. Menurut definisi, organisasi adalah orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu, jadi kita membutuhkan perangkat pengetahuan dan keterampilan untuk bekerja sama secara sukses dengan orang lain. Studi secara konsisten mengamati bahwa pengetahuan dan keterampilan terpenting yang diinginkan oleh pemberi kerja pada karyawan yaitu bisa membangun tim, memotivasi rekan kerja, menangani konflik tempat kerja, membuat

keputusan, dan mengubah perilaku karyawan. Apa pun jalur karir yang kita pilih, kita akan menemukan bahwa konsep perilaku organisasi memainkan peran penting dalam melakukan pekerjaan Anda dan membuat kita bekerja lebih efektif dalam organisasi.

#### 4. Perilaku Organisasi untuk Semua Orang

Perilaku organisasi dibahas oleh beberapa penulis sebagai topik untuk manajer. Manajemen yang efektif memang tergantung dari konsep dan praktik perilaku organisasinya, tetapi buku ini memelopori pandangan yang lebih luas bahwa perilaku organisasi itu penting bagi semua orang yang bekerja di dalam dan di sekitar organisasi. Faktanya, pengetahuan perilaku organisasi menjadi lebih penting dari sebelumnya karena karyawan semakin proaktif, motivasi diri, dan mampu bekerja secara efektif dengan rekan kerja tanpa campur tangan manajemen.

#### 5. Perilaku organisasi dan Intinya

Sampai pada titik ini, jawaban kami atas pertanyaan “Mengapa belajar perilaku organisasi?” telah berfokus pada bagaimana perilaku organisasi bermanfaat bagi individu. Namun, perilaku organisasi juga penting untuk kelangsungan dan kesuksesan organisasi.

Ada beberapa alasan untuk mempelajari organisasi secara formal, sebagai berikut:

- a. Organisasi adalah suatu bagian dasar keberadaan kita, yang mencakup seluruh aspek masyarakat sekarang. Kompleksitas kehidupan modern membuat kita semua tergantung pada berbagai organisasi. Tidak menjadi persoalan dari mana kita memandang organisasi, kita adalah

objek dan subjek pengaruhnya. Ini berarti merupakan justifikasi usaha kita untuk mempelajari organisasi.

- b. Dengan mempelajari organisasi kita akan dapat secara lebih baik mengembangkan pemahaman kita terhadap bagaimana organisasi beroperasi dan banyak cara dengan mana organisasi dapat dirancang atau disusun. Pengetahuan tentang hal ini, tentu saja, sangat diperlukan bila kita akan menghadapi tantangan perancangan organisasi yang sedang berkembang.
- c. Studi organisasi mempunyai nilai praktis yang sangat besar, baik untuk para manajer sekarang maupun masa depan. Pengetahuan tentang bagaimana organisasi berfungsi, meningkatkan kemampuan kita untuk mengantisipasi berbagai jenis masalah yang mungkin akan kita hadapi dalam pekerjaan dan pada saat yang sama akan memperbesar probabilitas keberhasilan kita dalam situasi-situasi tersebut. Bagi semua pembaca, baik yang masih dalam pendidikan, maupun yang berkecimpung dalam dunia bisnis, pemerintahan, atau pelayanan kesehatan, studi mengenai organisasi formal memberikan kesempatan penting untuk mempelajari keterampilan-keterampilan tertentu yang akan terbukti sebagai suplemen vital pada pengalaman yang akan diperoleh dari praktik (Supartha and Sintaasih 2017).

Organisasi dapat memiliki kepribadian seperti halnya manusia pada umumnya. Budaya organisasi yang kuat akan menumbuhkan dan mengembangkan rasa tanggung jawab yang besar pada anggota organisasi sehingga mampu memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang paling memuaskan dan mencapai tujuan organisasi yaitu melayani masyarakat dengan perilaku organisasi yang baik. Budaya yang ada dalam suatu organisasi akan mempengaruhi cara kerja dan cara karyawan atau anggota

dalam organisasi tersebut berperilaku dan menyebabkan karyawan atau anggota tersebut memiliki cara pandang yang sama dalam melakukan aktivitas kerja (Robbins dan Coulter 2010).

Perilaku organisasi yang sejalan dengan kebijakan instansi perkantoran akan mampu menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai sehingga kepuasan kerja dapat menjadi pemicu kinerja pegawai yang berkualitas sesuai dengan harapan instansi. Karyawan yang sudah memahami nilai-nilai organisasi secara keseluruhan akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai-nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan ke dalam perilaku sehari-hari mereka di tempat kerja, sehingga budaya organisasi juga akan berdampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi (Robbins dan Coulter 2010).

Komitmen dalam organisasi adalah suatu kondisi dimana seseorang memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya serta berkeinginan untuk mempertahankan status keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional untuk bertahan di perusahaan atau biasa disebut memiliki komitmen afektif, karyawan tersebut akan menjadi motivator karyawan, dan juga akan melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja. Suatu instansi atau organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang memiliki komitmen tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Menurut Robbins (2010) kualitas sumber daya manusia yang memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja organisasi adalah komitmen organisasi dalam mengembangkan perilaku organisasi.

### **2.1.2. Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2017) budaya organisasi merupakan suatu sistem yang dipercaya dan dianut setiap orang yang ada di dalam

organisasi dan menjadi pembeda bagi organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi juga merupakan suatu nilai dan keyakinan yang berlaku untuk anggota organisasi.

Budaya organisasi adalah sebuah asumsi implisit yang dipegang bersama oleh suatu kelompok yang kemudian menentukan bagaimana kelompok itu memandang, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya. Awal mula budaya organisasi diperkenalkan kepada karyawan yaitu dengan diteruskannya budaya organisasi kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi, kemudian budaya tersebut mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja dan beroperasi pada tingkat yang berbeda (Kreitner dan Kinicki 2012).

Ada beberapa definisi budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2017), yang pertama, menciptakan perbedaan antar organisasi. Kedua, menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi. Ketiga, budaya memfasilitasi komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari kepentingan pribadi. Keempat, meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan memberikan standar tentang apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan. Yang terakhir, budaya sebagai mekanisme kontrol yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lain yang diyakini oleh para anggota organisasi, serta dapat berpengaruh terhadap perilaku dan cara kerja anggota di organisasi tersebut.

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins dan Judge (2017) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap hal-hal detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai tujuan.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap setiap orang dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana aktivitas kerja diorganisir oleh tim daripada individu.
6. Agresifitas. Sejauh mana orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan untuk mempertahankan status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Menurut Langton, Robbins, dan Judge (2015) budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi dalam sebuah organisasi, yaitu:

- 1) Budaya memiliki peran yang menentukan batas karena ia menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
- 2) Budaya organisasi dapat menyampaikan rasa identitas kepada anggota organisasinya.
- 3) Budaya membantu menciptakan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar dari kepentingan pribadi individu.
- 4) Budaya meningkatkan stabilitas; yang dimaksud adalah budaya sebagai perekat sosial yang membantu mempertahankan organisasi bersama-

sama dengan menyediakan standar terhadap apa yang harus dikatakan dan yang harus dilakukan karyawan.

- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan, serta membantu mereka memahami organisasi.

Pada kondisi yang tepat, perusahaan lebih efektif ketika mereka memiliki budaya yang kuat, menurut McShane dan Von Glinow (2018) terdapat tiga fungsi penting dari budaya yang kuat yaitu:

1. *Control system* (sistem kontrol)

Budaya organisasi adalah bentuk sosial yang tertanam kuat dalam mengendalikan dan mempengaruhi keputusan serta perilaku karyawan. Budaya meresap dan beroperasi secara tidak sadar. Anggap saja sebagai pilot otomatis, tanpa sadar mengarahkan karyawan agar perilaku mereka konsisten dengan harapan organisasi. Untuk alasan ini, beberapa penulis menggambarkan budaya organisasi sebagai kompas yang mengarahkan semua orang ke arah yang sama.

2. *Social glue* (perekat sosial)

Budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat orang bersama-sama dan membuat mereka merasa menjadi bagian dari pengalaman organisasi. Karyawan termotivasi untuk menginternalisasi budaya dominan organisasi karena memenuhi kebutuhan akan identitas sosial. Perekat sosial ini menarik staf baru dan mempertahankan kinerja terbaik. Ini juga menjadi benang merah yang menyatukan karyawan dalam organisasi global.

3. *Sense making* (masuk akal)



Budaya organisasi membantu karyawan memahami apa yang terjadi dan mengapa hal-hal terjadi di perusahaan. Budaya perusahaan juga membuatnya lebih mudah bagi mereka untuk memahami apa yang diharapkan dari mereka. Misalnya, penelitian telah menemukan bahwa karyawan penjualan di perusahaan dengan organisasi yang lebih kuat budaya memiliki persepsi peran yang lebih jelas dan stres terkait peran yang lebih sedikit.

### **2.1.3. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mengacu pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan positif tentang pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan dihasilkan dari tingkat kepuasan kerja yang tinggi, sedangkan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge 2017).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Dengan kata lain, ini mewakili bagaimana perasaan seorang karyawan tentang pekerjaannya dan apa yang karyawan tersebut rasakan tentang pekerjaannya. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang pekerjaan mereka atau mengambil bagian dalam pekerjaannya. Sedangkan karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka memikirkan pekerjaan mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas pembagian kerja. Berdasarkan survei yang baru saja dilakukan, terbukti bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaannya menjadi lebih sedikit. Survei tersebut menunjukkan bahwa hanya 45% orang Amerika yang puas dengan pekerjaan mereka, terjadi penurunan

tingkat persentase, yang sebelumnya 61% dua dekade lalu. Disebutkan bahwa alasan penurunan persentase karyawan yang menganggap pekerjaan mereka menarik (51%), yang puas dengan atasan mereka (51%), dan yang menyukai rekan kerja mereka (57%). Membalikkan tren semacam itu membutuhkan pemahaman yang lebih dalam tentang apa yang mendorong tingkat kepuasan kerja (Colquitt, Lepine, dan Wesson 2015).

Mungkin sikap yang paling banyak dipelajari dalam perilaku organisasi adalah kepuasan kerja, evaluasi seseorang terhadap pekerjaan dan konteks kerjanya. Ini adalah penilaian atas apa yang dirasakan karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di tempat kerja. Karyawan yang puas memiliki evaluasi yang baik terhadap pekerjaan mereka, berdasarkan pengamatan dan pengalaman emosional mereka. Kepuasan kerja paling baik dilihat sebagai kumpulan sikap tentang berbagai aspek pekerjaan dan konteks kerja (McShane dan Von Glinow 2018).

Karakteristik yang mungkin mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2017), yaitu:

- 1) *Job Conditions*. Umumnya, pekerjaan yang menarik dan memberikan pelatihan, variasi, kemandirian, dan kendali memberikan kepuasan kepada sebagian besar karyawan. Ketergantungan antar karyawan, umpan balik, dukungan sosial, dan interaksi dengan rekan kerja diluar dari divisi karyawan juga memberikan kepuasan kepada karyawan, bahkan setelah mempertimbangkan karakteristik karyawan. Dengan demikian, sifat intrinsik dari pekerjaan itu sendiri yaitu adanya interaksi sosial dan pengawasan merupakan prediktor penting dari kepuasan kerja. Meskipun pemahaman karyawan terhadap pekerjaan akan berbeda, namun sifat intrinsik pekerjaan tetap yang paling penting.

- 2) *Personality*. Sama pentingnya dengan kondisi kerja untuk kepuasan kerja, kepribadian juga memainkan peran penting. Orang yang memiliki *Core Self-Evaluations* (CSE) positif yaitu percaya pada nilai batin dan kompetensi dasar mereka, lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada orang dengan CSE negatif. Selain itu, dalam konteks komitmen karir, CSE mempengaruhi kepuasan kerja karena orang-orang dengan tingkat CSE dan komitmen karir yang tinggi mungkin menyadari kepuasan kerja yang sangat tinggi.
- 3) *Pay*. Gaji memang berkorelasi dengan kepuasan kerja dan kebahagiaan keseluruhan bagi banyak orang, tetapi efeknya bisa lebih kecil setelah seseorang mencapai tingkat standar kehidupan yang nyaman dan lebih baik.
- 4) *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Tanggung jawab sosial perusahaan yaitu tindakan yang diatur sendiri untuk memberi manfaat bagi masyarakat atau lingkungan luar organisasi yang diwajibkan oleh hukum, Komitmen organisasi terhadap tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) ini semakin mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Menurut Robbins dan Judge (2017) ada beberapa hal yang terjadi ketika karyawan tidak puas atau tidak menyukai pekerjaan mereka, yaitu:

a) *Exit* (keluar)

Karyawan yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya, seringkali memilih untuk mengundurkan diri dan meninggalkan perusahaan untuk mencari posisi baru di perusahaan lain.

b) *Voice* (bersuara)

Karyawan bersuara secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan melakukan aktivitas serikat pekerja.

c) *Loyalty* (kesetiaan)

Sikap karyawan ini bisa dikatakan pasif dalam bertindak, tetapi optimis menunggu kondisi untuk ditingkatkan, termasuk membela organisasi saat menghadapi kritikan dari eksternal dan juga memercayai organisasi dan manajernya untuk "melakukan hal yang benar."

d) *Neglect* (mengabaikan)

Respon karyawan yang abai atas kondisi dalam organisasi memungkinkan kondisi memburuk, karena karyawan akan bermasalah dalam hal ketidakhadiran atau keterlambatan kronis, pengurangan usaha, dan meningkatnya tingkat kesalahan.

#### **2.1.4. Komitmen Organisasi**

Komitmen mengacu pada keterikatan dan kesetiaan. Komitmen organisasi berhubungan dengan perasaan individu tentang organisasi mereka, ditandai dengan keterikatan emosional dengan organisasi yang dihasilkan dari nilai dan kepentingan bersama (Armstrong dan Taylor 2020). Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi tersebut. Karyawan yang berkomitmen akan lebih kecil kemungkinannya untuk terlibat dalam perpindahan pekerjaan meskipun mereka tidak cukup puas dengan pekerjaan itu, karena mereka memiliki rasa kesetiaan organisasi atau keterikatan. Bahkan jika karyawan saat ini tidak senang dengan pekerjaan mereka, mereka tetap bersedia berkorban

untuk organisasinya jika mereka cukup berkomitmen (Robbins dan Judge 2017).

Ada tiga pendekatan utama untuk mendefinisikan komitmen organisasi yaitu: perilaku, atributif, dan psikologis. Menurut pendekatan perilaku, komitmen organisasi mengacu pada kecenderungan karyawan untuk berperilaku tertentu terhadap organisasi yang memanifestasikan dirinya dalam partisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam pendekatan atributif, berfokus pada aspek moral dan partisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan ini, komitmen organisasi adalah keadaan dimana seorang individu mengidentifikasi tujuan organisasi dan berusaha mencapainya. Menurut pendekatan psikologis, komitmen organisasi mengacu pada proses mengidentifikasi dan mencurahkan energi sendiri untuk tujuan organisasi (Stasko, Gansiniec, dan Michalik 2022).

Dari definisi - definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan dimana seorang karyawan terikat dengan perusahaan atau organisasinya dalam keadaan apapun, sehingga kecil kemungkinan untuk berpindah perusahaan. Karyawan memiliki kepercayaan terhadap organisasinya dan selalu berusaha mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasional merupakan keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Menurut Yusuf dan Syarif (2017) terdapat tiga komponen komitmen organisasional, sebagai berikut.

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Mengarah pada "*the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*". Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan,

identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut. Dengan kata lain, keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi. Komitmen afektif merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Komitmen afektif ini juga dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi.

2. Komitmen kontinu (*continuance commitment*)

Berkaitan dengan "*an awareness of the costs associated with leaving the organization*". Komitmen kontinyu berkaitan dengan persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini

bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan yang lain.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Merefleksikan "*a feeling of obligation to continue employment*".

Komitmen normatif merupakan sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi.

Secara umum, riset yang berkaitan dengan para karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap tinggal bersama organisasi dikarenakan mereka ingin tinggal (*because they want to*). Para karyawan yang memiliki komitmen kontinyu yang kuat dikarenakan mereka harus tinggal bersama organisasi (*because they have to*). Dan para karyawan yang memiliki komitmen normative yang kuat dikarenakan mereka merasa bahwa mereka harus tinggal bersama (*because they felt that they have to*). Salah satu cara untuk memahami perbedaan antara ketiga jenis komitmen adalah bertanya pada diri sendiri mengenai apa yang akan Anda rasakan jika Anda meninggalkan organisasi. Karyawan yang merasakan komitmen afektif dengan organisasi, akan menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan bersedia untuk mengerahkan usaha ekstra atas nama organisasi.

Menurut Stasko, Gansinieć, dan Michalik (2022) terdapat tiga komponen komitmen organisasi, sebagai berikut.

1. Komitmen afektif, didefinisikan sebagai keterikatan emosional karyawan dengan organisasi. Ini juga merupakan tingkat di mana karyawan merasa

perlu untuk bertindak dalam organisasi dan mengekspresikan sikap emosional dan positif terhadapnya.

2. Komitmen berkelanjutan, adalah hasil dari biaya yang dirasakan untuk meninggalkan organisasi. Dalam praktiknya, ini berarti bahwa seorang karyawan melakukan tugas yang diberikan pada posisi pekerjaannya karena kemungkinan biaya yang terkait dengan penghentian aktivitas tertentu.
3. Komitmen normatif, mengacu pada norma-norma sosial yang menentukan tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi, rasa komitmen dan loyalitasnya kepada organisasi tertentu mencerminkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan terkait dengan norma-norma sosial yang berlaku.

Bentuk komitmen yang berbeda memiliki efek yang berbeda pada perilaku dalam organisasi. Suatu studi menemukan komitmen afektif manajerial lebih kuat terkait dengan kinerja organisasi daripada komitmen berkelanjutan. Studi lainnya menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan terkait dengan niat yang lebih rendah untuk berhenti tetapi kecenderungan yang meningkat untuk absen dan kinerja yang lebih rendah. Hasil ini masuk akal karena bisa dikatakan bahwa komitmen berkelanjutan sebenarnya bukan komitmen sama sekali. Daripada kesetiaan (komitmen afektif) atau kewajiban (komitmen normatif) kepada pemberi kerja, komitmen berkelanjutan menggambarkan seorang karyawan "terikat" ke pemberi kerja hanya karena tidak ada pekerjaan yang lebih baik yang tersedia (McShane dan Von Glinow 2018).

Menurut Samuel et al. (2020) terdapat 4 hal yang menjadi indikator komitmen afektif, sebagai berikut.

1. Bangga dan senang berdiskusi tentang organisasi



2. Perasaan terikat secara emosional
3. Makna mendalam secara pribadi
4. Rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi

## 2.2. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Suprayitno, Lamidi, Jeane Rosalia Qomariah	2021	<i>The impact of job satisfaction on employee performance through organizational commitment as intervening variables: A survey on employees of Mitra Swalayan Kartasura</i>	<i>The results of the study prove that there is a significant impact on job satisfaction (X) toward the organizational commitment (Z). Therefore, H1 which explains that " job satisfaction has significant effect on organizational commitment to employees of Mitra Swalayan Kartasura" is proven true.</i>
2.	Muhamad Suhardia, Syafaat Ariful Hudab, Didi Mulyadic, Nada Nazopah	2020	<i>The Effect of Organizational Culture, Leader Behaviors, job satisfaction, and Justice on Organizational Commitment</i>	<i>Based on the results of the analysis, the conclusions that can be drawn from the results of this study are:</i>  <i>1) There is a positive direct effect of organizational culture on organizational commitment,</i>  <i>2) There is a positive direct effect of job satisfaction on organizational commitment</i>
3.	Rahmi Pujiati, Rama Kurniawan Sunia Ardiyanti	2021	<i>Analysis of the Effect of Organizational Culture and job satisfaction on Organizational Commitment in</i>	<i>From some of the studies and discussions mentioned above, we try to conclude several things as follows:</i>  <i>1. The stronger the organizational culture at PT.</i>

			<p><i>Improving Employee Performance</i></p>	<p><i>Ruang Raya Indonesia, the higher the job satisfaction felt by employees</i></p> <p><i>2. The stronger the organizational culture at PT. Ruang Raya Indonesia, the higher the organizational commitment in employees</i></p> <p><i>3. The higher the job satisfaction felt by the employees of PT. Ruang Raya Indonesia the higher the organizational commitment in employees. Thus, PT. Ruang Raya Indonesia needs to implement policies related to job satisfaction that will affect organizational commitment.</i></p>
4.	Dedi Purwana, Roni Faslah, Ulfa Dina Apriani	2021	<p><i>The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Commitment on Employees of the division Business Development PT MR. DIY in JAKARTA</i></p>	<p><i>1. The better the organizational culture accepted by students, the higher the employee's intention to carry out organizational commitment. Vice versa, if the organizational culture obtained by students is lacking or low, the employee's intention in organizational commitment will decrease.</i></p> <p><i>2. The higher the job satisfaction obtained by employees, it will have an impact on increasing the organizational commitment of employees. Vice versa, if the job satisfaction obtained by</i></p>

				<p><i>employees is less or low then the employee's organizational commitment will decrease.</i></p> <p><i>3. If the Organizational Culture and job satisfaction are high, it will increase employee organizational commitment. On the other hand, if the Organizational Culture and job satisfaction are low, the employee's organizational commitment will decrease.</i></p>
5.	Masripah	2016	Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuan karyawan pada perusahaan swasta.	Kepuasan kerja mempengaruhi komitmen afektif pada karyawan di perusahaan swasta secara signifikan dan positif.
6.	Ellys Ellys	2020	Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan.	Kepuasan kerja berpengaruh positif pada komitmen organisasi karyawan dan budaya organisasi berpengaruh positif pada komitmen organisasi karyawan.
7.	Gusti Ayu Ketut Ratna Dewi, Ida Bagus Ketut Surya	2017	Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan organizational silence pada PT PLN (persero) Rayon Denpasar.	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional pada PT PLN (Persero) Rayon Denpasar.
8.	Tri Pamungkas, Saur Panjaitan	2019	Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen	Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen

			organisasional karyawan PT Indonesia <i>TRC Industry</i> .	organisasional karyawan pada PT Indonesia <i>TRC Industry</i> .  Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan pada PT Indonesia <i>TRC Industry</i> .
9.	Samuel, Djoko Setyadi, Irsan Tricahyadinata	2020	Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional afektif yang dimediasi oleh kepercayaan (studi pada PT TRUBAINDO Coal Mining Kabupaten Kutai Barat)	<b>B</b> udaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasional afektif karyawan departemen laboratorium PT Trubaindo Coal Mining sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan budaya organisasi akan diikuti oleh peningkatan komitmen organisasional dengan asumsi faktor lain yang mempengaruhi ukuran budaya organisasi dianggap konstan.
10.	Putri Novianti	2011	Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan Yayasan X	Terdapat pengaruh yang signifikan secara keseluruhan budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan Yayasan X
11.	Tiara Putri Usmany Djamhur, Hamid Hamidah, Nayati Utami	2016	Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan (Studi pada Karyawan Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Y1)

			Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo)	
12.	Muhammad Anas  Ma'ruf	2016	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Waroeng Special Sambal Yogyakarta	Budaya organisasi (X1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Waroeng Special Sambal Yogyakarta.  Kepuasan kerja (X2) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan (Y) Waroeng Sepsial Sambal Yogyakarta.

### 2.3. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual yang saling menghubungkan satu variabel dengan variabel lainnya yang sedang diamati dalam penelitian ini.

#### 2.3.1 Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Komitmen Afektif

Beberapa peneliti telah membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Salah satunya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Nurussaifa (2020) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh pemahaman karyawan terhadap budaya perusahaan. Selain itu, partisipasi karyawan dalam bekerja menunjukkan bahwa karyawan memperhatikan kepentingan organisasi. Karyawan akan lebih mementingkan fungsi organisasi sehingga karyawan akan lebih loyal dalam melakukan pekerjaannya, sehingga komitmen organisasi yang tinggi juga akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Komitmen menjadi hal yang penting dalam organisasi karena berkaitan dengan aspek keberlanjutan dari organisasi. Oleh karena itu, dalam rangka membentuk komitmen karyawan, manajemen organisasi harus mampu melakukan hal – hal yang yang mendukung kondisi tersebut, seperti pembentukan budaya yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, karena budaya kerja yang seperti itu memicu terbentuknya komitmen organisasional (Triyanto dan Jaenab 2020). Menurut Samuel et al. (2020) budaya organisasi dapat dimanfaatkan sebagai pembawa sumber daya manusia organisasi untuk dapat mencapai tujuannya. Selain itu juga dapat mempererat hubungan dan kerja sama antar departemen ataupun divisi unit dalam organisasi, sehingga hal ini dapat merekatkan sumber daya manusia untuk memiliki komitmen dalam organisasi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, kita tahu bahwa budaya yang ada dalam organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini berarti bahwa ketika organisasi memegang teguh dan terus menjalankan budaya yang ada di dalamnya, maka akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dimana ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karyawan akan terus berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut (Samuel et al. 2020).

**H<sub>1</sub>:** Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dalam organisasi.

### **2.3.2 Keterkaitan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Afektif**

Komitmen afektif (*affective commitment*) menekankan pada keterikatan individu secara emosional terhadap organisasinya. Keterikatan emosional terjadi karena pengalaman yang terjadi di dalam organisasi. Komitmen afektif

terjadi ketika karyawan merasa senang dan puas berada di dalam perusahaan, percaya dan merasa nyaman terhadap organisasi dan yang menjadi tujuan organisasi, dan mau melakukan sesuatu untuk kepentingan organisasi. Keterikatan individu kepada organisasinya dapat dikategorikan sebagai senang berada di dalam organisasi. Jadi bisa dikatakan bahwa seorang karyawan akan berkomitmen terhadap organisasi jika dia merasa puas terhadap organisasi tersebut (Manuel dan Rahyuda 2015).

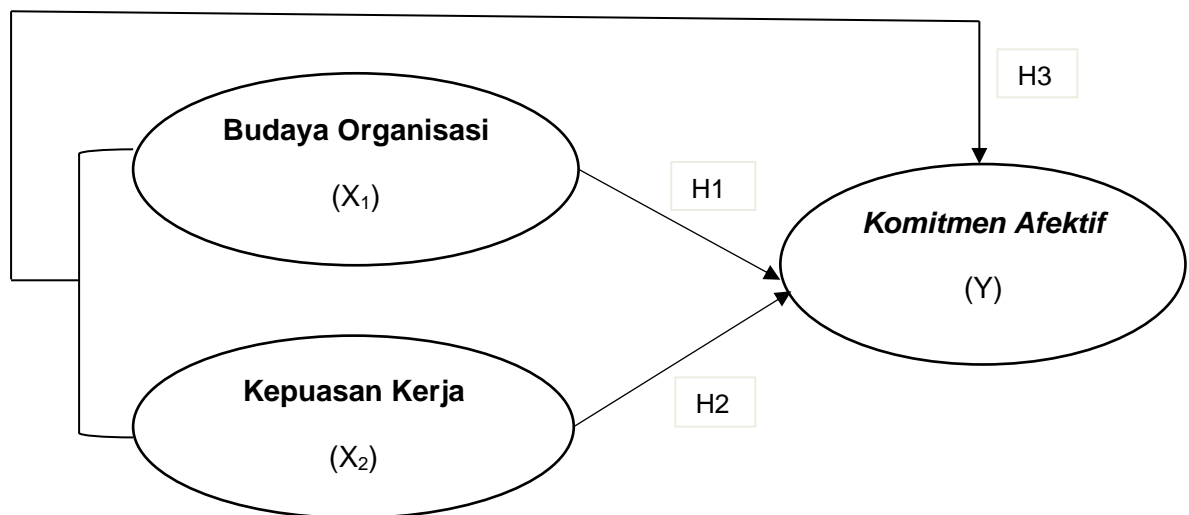
Dalam penelitiannya, Purwana et al. (2021) membuktikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang diperoleh karyawan maka akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasi para karyawan, begitu pula dengan komitmen afektifnya.

**H<sub>2</sub>:** Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dalam organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Erninawati dan Mardika (2020) budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama atau secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Hal ini didukung oleh hasil uji F dengan nilai Fhitung sebesar 177,922 yang nilainya lebih besar dibandingkan Ftabel yang bernilai 3,07. Sedangkan nilai signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja menjadi variabel yang mampu menjelaskan komitmen organisasional karyawan. Sehingga dapat disimpulkan pernyataan hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasional karyawan, diterima.

**H<sub>3</sub>:** Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap komitmen afektif.

Berdasarkan landasan teori dan beberapa penelitian terdahulu yang telah dijelaskan di atas, dapat dilihat bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi afektif. Oleh karena itu, dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut.



Gambar 2.1. Kerangka pemikiran

### 2.3.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis terdiri dari dugaan sementara terkait hasil penelitian ini, hipotesis inilah yang akan dibuktikan kebenarannya di akhir penelitian ini. Adapun hipotesis penelitian ini, yaitu:



**H<sub>1</sub>:** Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen afektif dalam organisasi di PT Bank Syariah Indonesia.

**H<sub>2</sub>:** Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif dalam organisasi di PT Bank Syariah Indonesia.

**H<sub>3</sub>:** Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap komitmen afektif pada PT Bank Syariah Indonesia.