

TESIS

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI PEGAWAI DISTRIK DI KABUPATEN BOVEN DIGOEL

ORGANIZATIONAL CULTURE INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF DISTRICT OFFICER IN BOVEN DIGOEL REGENCY



MARTINUS KIRIMANOP

A012182059

**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI,
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI DISTRIK
DI KABUPATEN BOVEN DIGOEL

disusun dan diajukan oleh :

MARTINUS KIRIMANOP
A012182058

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **12 DESEMBER 2020**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

Prof. Dr. Cepi Pahlevi, SE., M.Si
Nip. 19601113 199303 1 001

Ketua Program Studi

Prof. Dr. Syamsul Alam, S.E., M.Si
Nip. 19600703 199203 1 001

Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si
Nip. 19610713 198702 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si
Nip. 19640205 199810 1 001

ABSTRAK

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Martinus Kirimanop

Nim : A012182059

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Distrik Di Kabupaten Boven Digoel**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Martinus Kirimanop

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Kuasa karena kasih dan penyertaanNya melimpahkan berkat dan rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pegawai Distrik Di Kabupaten Boven Digoel”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen program strata (S2) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin .

Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikna ucapan banyak terimakasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu,MA sebagai Rektor Universitas hasanuddin
2. Bapak Prof.Dr. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Hasanuddin
3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIMP sebagai ketua program studi magister manajemen Universitas Hasanuddin
4. Bapak Prof. Dr. Cepi Pahlevi, SE., M.Si sebagai pembimbing I yang telah meluangkan waktu membimbing guna menyelesaikan tesis ini
5. Ibu Dr. Fauziah Umar,SE.,MS sebagai pembimbing II yang telah meluangkan waktu membimbing guna menyelesaikan tesis ini

6. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang membantu kelancaran mahasiswa dan akademik.
7. Papa yang selalu mendukung serta memberikan motivasi agar tidak pantang menyerah.
8. Mama yang selalu memberikan doa dan restunya serta cintanya agar dapat menyelesaikan Tesis ini.
9. Anakku tercinta yang sangat-sangat memahami dan pengertian.
11. Seluruh rekan-rekan seangkatan program magister manajemen Universitas Hasanuddin yang telah sama-sama berjuang menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari sungguh dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kata sempurna . Oleh karena itu , kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan sebagai masukan dan motivasi yang berharga.

Tanah Merah, Oktober 2020
Penulis

MARTINUS KIRIMANOP

ABSTRAK

MARTITUS KIRIMANOP. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pegawai Distrik di Kabupaten Boven Digoel.* (dibimbing oleh Cepi Pahlevi dan Fauziah Umar).

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai secara langsung dan tidak langsung (pengaruh mediasi).

Jenis penelitian adalah kuantitatif. Analisis data menggunakan model analisis jalur (Path) yakni suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung dengan bantuan Software Smart PLS versi 3.2.8 untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan yaitu hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat maupun hubungan indikator diantara tiap variabel bebas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja; Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai; Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk pengujian pengaruh tidak langsung ditemukan fakta empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh komitmen organisasi. Adapun Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh kepuasan kerja.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai



ABSTRACT

MARTINUS KIRIMANOP. *The Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Performance of District Employees* (supervised by Cepi Pahlevi and Fauziah Umar).

The research aimed to explore and investigate the direct and indirect effect (mediation effect) of the organizational culture on the organizational commitment, job satisfaction, and employees' performance.

This was the quantitative research using the path analysis model i.e. a technique to analyze the cause-effect relationship occurring in the multiple regression if the independent variable affected the dependent variable not only directly, but also indirectly. The data were analyzed using the software Smart PLS version 3.2.8 to examine the hypothesis that had been determined namely the relationship between the independent variable and dependent variable, and the indicator relationship of each independent variable.

The research result indicates that the organizational culture has the positive and significant effect on the organizational commitment, the organizational culture has the positive and insignificant influence on the job satisfaction; the organizational culture has the positive and insignificant effect on the employees' performance; the organizational commitment has the positive and significant influence on the employees' performance; the job satisfaction has the positive and significant effect on the employees' performance. The indirect effect testing indicates the empirical fact that the organizational culture has the positive and significant influence on the employees' performance if it is mediated by the commitment organization. Finally, the organizational culture has the positive and insignificant effect on the employees' performance if it is mediated by the job satisfaction.

Key words: Organizational culture, job satisfaction, organizational commitment, employees' performance



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN ORIGINALITAS TESIS	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK.....	Error! Bookmark not defined.
<i>ABSTRACT</i>	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Tinjauan Literatur.....	8
2.1.1 Konsep Sumber Daya Manusia	8
2.1.2. Konsep Budaya Organisasi	14
2.1.3. Konsep Kepuasan Kerja	21
2.1.4. Komitmen Organisasi	28
2.1.4 Kinerja Pegawai.....	31
2.2. Penelitian Terdahulu.....	36
2.3. Kerangka Konseptual	42
2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	42
2.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	42
2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	43
2.3.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja.....	44
2.3.5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja	45
2.3.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan kerja	45

2.3.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi	46
2.3. Hipotesis	47
BAB III METODE PENELITIAN.....	49
3.1. Rancangan Penelitian	49
3.2. Populasi dan Sampel.....	49
3.3. Jenis dan Sumber Data	50
3.4. Metode Pengumpulan Data	50
3.5. Uji Kualitas Data (Validitas dan Reabilitas).....	51
3.6. Instrumen Penelitian	52
3.7. Teknik Analisis Data	53
3.8. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	54
BAB IV HASIL PENELITIAN	56
4.1 Deskripsi Variabel Penelitian	56
4.2. Analisis Model Pengukuran (<i>Measurement Model Analysis</i>).....	60
4.2.1 Outer Model (Model Pengukuran).....	60
4.2.2. Inner Model (Model Struktural).....	67
BAB V PEMBAHASAN	74
5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	Error! Bookmark not defined.
5.2. Pembahasan	Error! Bookmark not defined.
5.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	74
5.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	75
5.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	76
5.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	78
5.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	79
5.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi	80
5.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi	81
BAB VI PENUTUP	83
6.1 Kesimpulan.....	83
6.2 Saran	84
DAFTAR PUSTAKA.....	86

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	37
Tabel 3.1 – Skor Pengukuran Skala.....	53
Tabel 4.1. Deskripsi Tanggapan Responden mengenai Budaya Organisasi	56
Tabel 4.2. Deskripsi Tanggapan Responden mengenai Komitmen Organisasi	57
Tabel 4.3. Deskripsi Tanggapan Responden mengenai Kepuasan Kerja.....	58
Tabel 4.4. Deskripsi Tanggapan Responden mengenai Kinerja Pegawai	59
Tabel 4.5 Outer Loading Budaya Organisasi	61
Tabel 4.6 Outer Loading Komitmen Organisasi	62
Tabel 4.7 Outer Loading Kepuasan Kerja	62
Tabel 4.8 Outer Loading Kepuasan Kerja	63
Tabel 4.9. Hasil Uji validitas dengan Cross Loading	65
Tabel 4.10 Hasil Olahan Data AVE, Composite Reliabilitas dan Cronbach's Alpha	66
Tabel 4.11. Hasil Olahan Data R Square	67
Tabel 4.12. Hasil Olahan Data Pengaruh Langsung (<i>Direct</i>).....	68
Tabel 4.13. Pengaruh Tidak Langsung (<i>indirect</i>)	71
Tabel 4.14. Hasil Pengujian Hipotesis.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....	47
-------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisoner.....	89
Lampiran 2. Rekap Tanggapan Responden.....	91
Lampiran 3. Klasiifikasi Tanggapan Responden.....	93
Lampiran 4. Outer Loading.....	95
Lampiran 5. Cross Loading.....	96
Lampiran 6. Uji Reabilitas.....	97
Lampiran 7. R Square.....	98
Lampiran 8. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	99
Lampiran 9. Uji Hipotesis Pengaruh Mediasi.....	100

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan bagian yang penting bagi perusahaan dan memerlukan pengelolaan yang dilakukan oleh organisasi agar dapat mempengaruhi tercapai atau tidaknya tujuan dari organisasi, sehingga sumber daya manusia merupakan harta paling berharga yang dimiliki perusahaan karena memiliki peran penting dalam menentukan nasib perusahaan ke depan. Peran organisasi sangat diperlukan untuk membentuk komitmen pegawainya, organisasi dituntut untuk mampu memberikan dukungan kepada pegawainya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasional adalah pegawai yang mampu mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi. Salah satu yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi yakni budaya organisasi yang baik serta keterjagaan kepuasan kerja dari para pekerja.

Budaya organisasi berkaitan erat terhadap kepuasan kerja. Handoko dalam Widodo (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi yang dapat memberi kenyamanan di mana para pegawai ketika memandang pekerjaannya. Apabila persepsi dari seorang pegawai terhadap budaya organisasinya terasa baik, maka pegawai akan akan timbul rasa puas terhadap pekerjaannya. Hal sebaliknya terjadi ketika pegawai menemukan kondisi budaya dalam suatu organisasi kurang baik, maka pegawai tersebut akan merasakan tidak puas terhadap pekerjaannya. Hal selanjutnya yang mesti diperhatikan yakni upaya organisasi

dalam meningkatkan komitmen organisasional pegawainya, tidak lepas dari budaya organisasi yang diterapkan, dimana budaya organisasi merupakan suatu pedoman atau asumsi dasar yang diterapkan pegawai dalam berperilaku di suatu organisasi.

Sutrisno (2011:2) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dijadikan sebagai perangkat untuk menentukan sistem nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma dalam organisasi yang telah lama disepakati bersama serta menjadi pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Wibawa dan Putra (2017) menemukan bahwa budaya dalam organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi juga turut mempengaruhi kepuasan kerja yang selanjutnya memberi pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Dalam penelitiannya juga ditemukan kondisi dimana kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi untuk pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan jika sebuah perusahaan memiliki budaya organisasi yang dan dilaksanakan dengan baik maka akan meningkatkan kepuasan para sumberdaya manusia yang ada di dalamnya sehingga meningkatkan komitmen organisasi.

Faktor lain selanjutnya yang mempengaruhi komitmen organisasi yakni kepuasan kerja. Handoko (2008) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang dapat menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Hal ini berarti kepuasan kerja akan berujung pada produktivitas,

kualitas yang tinggi, dan komitmen yang tinggi dalam organisasi. Artinya semakin individu merasakan kepuasan akan pekerjaannya, maka akan meningkatkan komitmen seorang pegawai terhadap organisasi dan pekerjaannya, serta meningkatkan motivasi untuk lebih rajin dan hal tersebut bisa menjadi keuntungan bagi perusahaan. Kepuasan kerja dapat menjadi kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Hal ini berarti kepuasan kerja akan bermuara pada produktivitas, kualitas yang tinggi, dan komitmen yang tinggi dalam organisasi. Artinya semakin individu merasa puas akan pekerjaannya sebagai refleksi dari tempat kerjanya, maka individu tersebut akan semakin berkomitmen dengan pekerjaannya, lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi, dan berusaha bekerja sebaik mungkin sehingga lebih menguntungkan organisasi.

Hubungan secara teori berasal dari Gunlu et al. (2010) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang pegawai memiliki komitmen organisasional, di mana kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian, variabel-variabel seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.

Bryan, G., Karlan, D., & Nelson, S. (2010) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi persepsi yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya disebut kepuasan kerja. Jika persepsinya positif maka dia akan merasakan kepuasan kerja, sebaliknya apabila persepsinya negatif maka dia akan merasakan ketidakpuasan kerja. Sementara, komitmen

organisasi merupakan keadaan seseorang yang memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Lebih lanjut Anissa Ramadhani (2018) menemukan bahwa terdapat keterkaitan antara kepuasan kerja dan peningkatan komitmen organisasi dimana semakin tinggi nilai kepuasan kerjanya maka akan turut meningkatkan komitmen organisasinya.

Berdasarkan pra observasi, peneliti melihat fenomena di Distrik Yaniruma Kabupaten Boven Digoel memiliki budaya organisasi yang dapat menjaga komitmen kerja para pegawai diantaranya jam pimpinan setiap rabu dan pada hari jumat ada program olahraga bersama. Dalam jam pimpinan, terjadi kegiatan pemberian pengarahan dari pimpinan terhadap pegawai ataupun dari pegawai ke sesama pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, mengeluarkan pendapat mengenai sesuatu terkait kondisi organisasi ataupun mengeluarkan keluhan terhadap pimpinan sehingga kegiatan ini dapat dijadikan sebagai kegiatan untuk menjaga komitmen organisasi dari para pegawai dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat di Kabupaten Bouven Digoel.

Para juga pegawai Distrik Yaniruma Kabupaten Boven Digoel diarahkan untuk langsung terjun ke masyarakat untuk sosialisasi tentang program pemerintah hingga ke daerah yang terpencil. Hal tersebut membutuhkan komitmen yang kuat karena perjalanan ke daerah yang melewati hutan-hutan dan masih kurang baiknya jaringan membuat para pegawai Distrik Yaniruma harus terjun langsung. Dalam proses tersebut terkadang pegawai merasa kurang puas dengan kondisi kerja yang harus

terjun ke lapangan hingga ke pelosok yang jaringan komunikasinya masih kurang baik.

Berdasarkan teori, penelitian terdahulu dan fenomena yang ditemui maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pegawai Distrik Di Kabupaten Boven Digoel.”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas maka rumusan masalah dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi?
- 2) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja?
- 3) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?
- 4) Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai?
- 5) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai?
- 6) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi?
- 7) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka rumusan tujuan dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk mengeksplorasi dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk mengeksplorasi dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengeksplorasi dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk mengeksplorasi dan mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk mengeksplorasi dan mengetahui pengaruh kepuasan organisasi terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk mengeksplorasi dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.
7. Untuk mengeksplorasi dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja..

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan yaitu:

- 1) Hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai saran dan pertimbangan bagi pihak Distrik Yaniruma Kabupaten Boven Digoel dalam menentukan kebijakan untuk menciptakan budaya organisasi yang baik, menjaga kepuasan kerja pegawai serta komitmen organisasi.
- 2) Penelitian ini diharapkan akan dapat menambah pengetahuan atau cakrawala berfikir dalam hal wawasan dibidang pemasaran, terkait budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi serta

sebagai ajang ilmiah untuk menerapkan berbagai teori yang diperoleh dibangku kuliah dalam praktek di lapangan.

- 3) Hasil penelitian ini semoga bermanfaat bagi pembaca dalam rangka pemenuhan informasi dan referensi atau bahan kajian dalam menambah ilmu pengetahuan khususnya budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.
- 4) Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai rujukan, informasi, serta bahan referensi dalam melaksanakan penelitian lanjutan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Literatur

Landasaan teori dalam penelitian ini didasarkan pada konsel ilmu manajemen pada umumnya dan terkhusus pada manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang dapat diuraikan pada bagian selanjutnya.

2.1.1 Konsep Sumber Daya Manusia

Manusia adalah salah satu sumber daya sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan dari perusahaan. Manajemen sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai gerakan untuk menunjukkan pengakuan terhadap manusia sebagai aset yang potensial agar dapat dikembangkan sehingga dapat berkontribusi maksimal terhadap organisasi ataupun pengembangan diri. Hasibuan (2012:10) mengemukakan pendapat bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat dijadikan seni yang untuk mengatur hubungan serta peran tenaga kerja agar lebih efektif serta meningkatkan efisiensi untuk membantu perusahaan mewujudkan tujuan, pegawai, ataupun masyarakat.

Subekhi dan Mohammad (2012:21) mengemukakan pendapat bahwa peran dari manajemen sumber daya manusia yakni sebagai suatu pengelolaan serta pemberdayaan segala sumber daya yang ada pada diri pegawai. Pengelolaan dan pemberdayaan tersebut dikembangkan secara

maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Yani (2012:2) mengemukakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengembangan, pemeliharaan, pengadaan, dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional“.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yakni ilmu dan seni untuk melakukan perencanaan, pengelolaan, dan proses pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar sesama pegawai dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga tercipta efektivitas dan efisiensi kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Fungsi sumber daya manusia yakni melaksanakan segala tugas yang dilakukan manusia dalam rangka untuk mendukung tugas manajemen (perusahaan) dalam menjalankan roda organisasi serta mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut Subekhi dan Mohammad (2012:39) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Perencanaan

Perencanaan untuk sumber daya manusia (*human resources planning*) dapat diartikan sebagai proses perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perencanaan yang dilakukan disesuaikan dengan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan untuk pengorganisasian pegawai dengan cara menetapkan membagi tugas kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi serta koordinasi dalam bentuk bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) diartikan sebagai kegiatan untuk semua pegawai agar bekerja sama dan serta efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan dapat dilakukan oleh seorang pimpinan dengan cara menugaskan bawahan untuk mengerjakan semua tugas dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) merupakan segala kegiatan untuk pegawai agar dapat taat pada aturan perusahaan dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Apabila ditemukan kesalahan maka dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kerja sama, perilaku, proses pelaksanaan kerja serta menjaga situasi kerja.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) meliputi proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan dilakukan untuk membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) merupakan kegiatan untuk meningkatkan keterampilan teknis, konseptual, teoritis dan moral pegawai dengan media pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan para pekerja di masa kini maupun masa yang akan datang.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) menjadi balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) yang berupa uang ataupun barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) menjadi kegiatan dalam mempersatukan segala kepentingan dari perusahaan dan kebutuhan pegawai guna menciptakan kerjasama yang saling menguntungkan. Untuk memperoleh laba, maka perusahaan harus dapat memenuhi segala kebutuhan dari para pekerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) merupakan serangkaian kegiatan dengan maksud untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik mental dari para pegawai, serta loyalitas agar mereka bekerjasama hingga masa kerja berakhir. Pemeliharaan yang baik dapat dilakukan dengan melakukan program kesejahteraan terhadap pekerja berdasarkan kebutuhan dengan pedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) merupakan kondisi putusnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan tempatnya bekerja. Pemberhentian terjadi karena keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia yakni untuk memaksimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan semacam pembagian peran dan tanggung jawab ketika melaksanakan aktivitas operasional. Sunyoto (2015 : 8) mengemukakan bahwa ada empat tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu :

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial untuk manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggungjawab secara etis akan kebutuhan serta tantangan dari masyarakat sekaligus meminimalkan dampak negatif dari keberadaan suatu organisasi. Keberadaan unit bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat di sekitarnya dan membantu memecahkan masalah sosial,

b. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi dari manajemen sumber daya manusia terdiri dari sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu mencapai tujuannya. Oleh karena itu pembentukan Departemen sumber daya manusia bermaksud untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional dari manajemen sumber daya manusia akan menjadi tujuan untuk tetap mempertahankan kontribusi dari departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai kebutuhan organisasi. Pemborosan yang terjadi pada sumber daya manusia disebabkan oleh departemen sumber daya manusia yang terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi akan menjadi tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitas pada organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau harmonis, maka pegawai akan memilih untuk menarik diri dari suatu organisasi. Konflik yang terjadi akan tujuan pegawai dan tujuan organisasi dapat menimbulkan keinginan yang lemah untuk bekerja, sabotase, dan ketidakhadiran, Kegagalan yang dialami

oleh pegawai yang mengharapkan organisasi untuk membuat mereka puas akan pekerjaannya.

2.1.2. Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi menjadi sesuatu yang sangat penting bagi perusahaan dan pegawai sebab budaya organisasi dapat menyediakan kerangka kerja terkait perilaku anggota dan iklim dalam melaksanakan pekerjaan. Apabila budaya organisasi kuat, maka anggota organisasi dapat menganggap aturan bukan lagi sebagai kewajiban yang membelenggu, tapi sudah menjadi kebutuhan. Disamping itu para pegawai dapat memiliki rasa kebersamaan, kekeluargaan dan bangga pada organisasinya yang tiba pada gilirannya menumbuhkan kepuasan dan komitmen anggota, itulah sebabnya kenapa budaya itu dianggap penting untuk dikelola.

Usaha untuk memahami dibutuhkan secara mendalam untuk mengetahui bagaimana kekuatan budaya yang ada dan efeknya terhadap tujuan organisasi. Kegagalan yang terjadi ketika mengelola budaya dapat terjadi karena anggapan bahwa perilaku individu dan iklim kerja menjadi bagian yang terpisahkan dari budaya itu sendiri. Hal tersebut merupakan identifikasi yang keliru dan salah. Oleh karena itu, untuk mengelola budaya yang efektif, organisasi harus menciptakan dan mempertahankan pola perilaku yang melayani dalam iklim kerja yang menyenangkan.

Aycan, dkk (1999) dalam penelitian Ehtesham, dkk (2011) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dijadikan sebagai pola keyakinan serta nilai yang dipahami oleh seluruh anggota organisasi, dijiwai dan dipraktikkan sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi dapat

diartikan pula sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk dijadikan sebagai pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Sutrisno (2011:2) mendefinisikan budaya organisasi sebagai serangkaian perangkat akan sistem nilai-nilai, asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi dapat dijadikan pedoman dalam berperilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi menjadi pola asumsi dasar yang ditemukan dan dapat dikembangkan oleh suatu organisasi dalam proses belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Oleh sebab itu, proses pengajaran kepada anggota baru sebagai cara tepat dalam mempersepsikan sesuatu, berpikir untuk bekerja dan memiliki pemahaman yang kuat dalam menyelesaikan problem.

Darodjat (2015:238) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian diri ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus berindak dan bertingkah laku.

Sutrisno (2013:2) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Fahmi (2013:50) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai dan manajer perusahaan.

Robbins dalam Riani (2011:7) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja pegawai yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola pegawai dan konsumen.

Budaya organisasi sangat penting perannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efisien dan efektif. Secara lebih spesifik budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri anggota-anggota organisasi, mengembangkan keikutsertaan setiap anggota dengan organisasi dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi anggotanya. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budayanya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasinya (pegawai perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan.

Budaya organisasi diciptakan sesuai dengan tujuannya, tapi juga bukan sebagai belenggu. Jika budaya organisasi kuat, ini menunjukkan bahwa manajemennya memiliki komitmen yang tinggi terhadap pentingnya budaya tersebut. Sebab, berhasil-tidaknya perubahan sangat bergantung pada ada tidaknya komitmen (keterikatan tekad) dari para pembuat keputusan. Sedangkan budaya organisasi yang lemah biasanya terbentuk dengan sendirinya yang tidak memiliki fondasi dan filosofi yang kuat serta dapat berubah begitu saja atas dasar selera sesaat.

Sedangkan fungsi atau manfaat budaya organisasi yang kuat, menurut Edison dkk (2016:129) adalah sebagai berikut :

1. Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi/perusahaan di mata publik/pelanggan.
2. Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya.
3. Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi / perusahaan.
4. Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

Untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang konstruktif/kuat dan, untuk mencapai itu, perlu pemenuhan-pemenuhan sebagai berikut (Edison, dkk, 2016:131) :

1. Kesadaran diri. Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri,

menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

2. Keagresifan. Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.
3. Kepribadian. Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal (dalam perspektif Ishikawa, pakar mutu dari Jepang, setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani).
4. Performa. Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
5. Orientasi tim. Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

Tika (2010:10) ada karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi, yaitu :

1. Inisiatif Individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk

memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan. Indikator yang diukur adalah:

- a. Organisasi memberikan kebebasan bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat atau gagasan
- b. Organisasi memberikan kebebasan menciptakan ide-ide baru dan cara baru dalam pelaksanaan tugas untuk memajukan organisasi.
- c. Organisasi memberikan dorongan kepada pegawai agar memiliki inisiatif dalam mengembangkan organisasi.
- d. Organisasi menekankan kepada setiap pegawai agar memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi dalam membela organisasi dari setiap ancaman.

2. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila budaya tersebut dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya. Indikator yang diukur adalah :

- a. Berani mengambil resiko dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan tugas dalam organisasi
- b. Organisasi memberikan dorongan kepada pegawai agar memiliki keberanian dalam mengambil suatu keputusan
- c. Organisasi memberikan toleransi kepada pegawai untuk bertindak agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi.

d. Bertindak agresif dan inovatif merupakan faktor pendukung budaya organisasi.

3. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

Perhatian manajemen terhadap bawahan (pegawai) sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi. Indikator yang diukur adalah :

- a. Peningkatan akhlak dan etika
- b. Peningkatan kebersamaan dan kesejahteraan
- c. Peningkatan efektivitas kebijakan serta kepemimpinan yang visioner dan inspiratif
- d. Peningkatan komitmen terhadap ketepatan waktu
- e. Peningkatan organisasi yang responsif dan antisipatif
- f. Peningkatan transparansi organisasi

4. Pengarahan

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/pegawai dalam suatu organisasi.

5. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana para anggota/pegawai suatu organisasi/ perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu

atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi/perusahaan.

2.1.3. Konsep Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan yang dimiliki oleh setiap individu berbeda-beda serta tidak dapat diukur secara pasti. Begitu juga dengan kepuasan kerja, tetapi dalam hal ini kepuasan kerja sangat dibutuhkan oleh pegawai karena kepuasan kerja menyangkut perasaan serta perilaku pegawai terhadap pekerjaan, kondisi, lingkungan dan situasi kerja, interaksi dan peran individu di dalam lingkungan kerja yang berkaitan dengan kebutuhan apa yang akan dicapai dengan kenyataan yang ada.

Kepuasan kerja para pegawai/ pegawai merupakan salah satu sarana penting pada perusahaan yang harus diperhatikan oleh divisi manajemen sumber daya manusia. Dari beberapa penelitian ditemukan bahwa dampak kepuasan kerja lebih banyak pada produktivitas pegawai, tingkat absensi pegawai, dan tingkat pergantian pegawai.

Darsono & Siswandoko (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seorang pekerja terhadap pekerjaannya, suatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan atau memenuhi kebutuhannya. Adapun menurut Mangkunegara (2006) kepuasan kerja harus dimiliki oleh pegawai karena kondisi tersebut dapat mempengaruhi bagaimana pegawai tersebut berinteraksi dengan lingkungan kerjanya, sehingga mereka akan bekerja semaksimal mungkin dan bersungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu,

kepuasan kerja akan menjadi suatu hasil dari perkiraan individu pada pekerjaan atau pengalaman yang baik.

Bryan, Karlan, dan Nelson,(2010) menemukan hal terkait persepsi yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya disebut kepuasan kerja. Jika persepsi dirasakan positif maka akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, namun jika persepsinya negatif maka pegawai akan merasakan ketidakpuasan. Sementara, komitmen organisasi merupakan keadaan seseorang yang memihak organisasi dengan tujuan dan keinginannya untuk bertahan sebagai anggota dari organisasi tersebut.

Ada banyak teori dari faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja. Meski demikian, para ahli mengklasifikasikannya dalam lima aspek.

1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*).

Suatu pekerjaan memerlukan keterampilan tertentu sesuai bidangnya masing-masing. Mudah tidaknya sebuah pekerjaan dan perasaan seseorang, akan meningkatkan ataupun mengurangi kepuasan terhadap pekerjaan.

2) Atasan (*supervisor*).

Atasan yang baik akan menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan baik bisa dianggap sebagai figur ayah, ibu, ataupun teman, sekaligus atasannya di kantor.

3) Teman sekerja (*workers*).

Faktor teman kerja membahas tentang hubungan antara pegawai dengan atasannya serta pegawai lain, baik yang sama ataupun berbeda jenis bidang pekerjaan.

4) Promosi (*promotion*).

Promosi dapat menjadi faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama masa kerja.

5) Gaji/upah (*pay*).

Gaji dapat dijadikan sebagai faktor pemenuhan kebutuhan hidup bagi para pegawai yang akan dianggap layak atau tidak.

Selain lima faktor tersebut, ada aspek-aspek lain yang ada dalam kepuasan kerja. Aspek-aspek lain tersebut adalah sebagai berikut (Hartatik, 2014:230):

1. Pekerjaan yang menantang

Pegawai akan menyukai suatu pekerjaan ketika pekerjaan tersebut dapat memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan, kebebasan, menawarkan tugas, serta umpan balik. Karakteristik ini dapat membuat pekerjaan sebagai tantangan secara mental. Adapun pekerjaan yang tantangannya kurang akan menciptakan kebosanan, tetapi ketika tantangan yang muncul terlalu banyak berpotensi menciptakan perasaan gagal dan frustrasi. Saat kondisi tantangan yang ada terasa sedang, maka pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas

Semua pegawai menginginkan adanya sistem upah serta kebijakan promosi yang adil sebagai bentuk pengharapan yang mereka peroleh. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan tingkat keterampilan individu, pekerjaan, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan. Namun pada faktanya, tidak semua orang bekerja untuk mengejar uang. Ada banyak orang bersedia menerima uang kecil untuk bekerja dalam lokasi yang mereka inginkan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Kepedulian pegawai terhadap lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah proses pengerjaan tugas. Temperatur (suhu), kebisingan, cahaya, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak terlalu banyak ataupun sedikit.

4. Rekan kerja yang mendukung

Rekan kerja merupakan sesuatu yang dapat memberi kepuasan kerja selain pemberian upah. Mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan akan menciptakan kepuasan kerja.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Ketika pekerjaan memiliki kesesuaian dengan kepribadian maka hal tersebut dapat meningkatkan kenyamanan seseorang dalam bekerja sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Teori kepuasan kerja dapat digunakan untuk mengungkapkan apa yang membuat sebagian pekerja menjadi lebih puas terhadap suatu pekerjaannya daripada tawaran pekerjaan lain. Teori ini juga dapat menjadi landasan tentang sejauh mana perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Widodo (2015:171) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1. *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan seperti kualitas pengawasan, kondisi kerja, keamanan, upah, dan hubungan rekan kerja serta kondisi pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors* hal sebaliknya terjadi ketika kepuasan berasal dari faktor yang terkait dengan pekerjaan tersebut sebagai hasil langsung daripadanya

seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Oleh karena faktor yang telah disebutkan sangat berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi.

2. *Value Theory*

Dalam teori ini, kepuasan kerja menjadi tingkatan dimana hasil dari pekerjaan yang diterima individu sama seperti yang diharapkan. Semakin banyak hasil yang diterima maka akan membuat seseorang semakin puas akan pekerjaan dan begitupula sebaliknya. Kunci dari kepuasan pada teori ini yakni adanya perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diharapkan. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan yang dirasakan seseorang.

Dibawah ini dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2008:120) yaitu sebagai berikut :

1. Teori keseimbangan (*equity theory*)

Teori ini membahas tentang *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Input menjadi nilai penunjang yang diterima pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan. *Outcome* merupakan segala sesuatu yang diterima dan dirasakan oleh pegawai. *Comparison person* merupakan pegawai dalam organisasi yang sama sebagai pembanding.

Teori ini menjelaskan kondisi puas atau tidak puasnya seorang pegawai merupakan hasil perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*), maka pegawai tersebut akan merasa puas. Hal terbalik terjadi apabila terjadi ketidakseimbangan (*inequity*) menimbulkan dua

kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidak seimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

2. Teori perbedaan (*discrepancy person*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter yang berpendapat bahwa kepuasan kerja dapat diukur dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya diperoleh dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

3. Teori pemenuhan kebutuhan (*need multilment theory*)

Teori ini bertitik berat pada kepuasan kerja pegawai yang ditentukan oleh terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai yang merasa puas ketika mendapatkan apa yang dibutuhkannya maka semakin meningkat pula tingkat kepuasan pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai tidak akan merasa puas.

4. Teori pandangan kelompok (*social reference theory*)

Kepuasan kerja pegawai tidak hanya bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi juga sangat bergantung pada aspek pandangan serta pendapat kelompok yang dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dapat menjadi tolak ukur untuk pegawai dalam menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori dua faktor dari Herzberg

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yakni faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan

faktor pemotivasian (*motivation factors*). Faktor pemeliharaan dapat disebut sebagai *dissatisfiers, hygiene factors, job context, extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pegawai, hubungan dengan subordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Selanjutnya faktor pemotivasian disebut pula *satisfiers, motivators, job content, intrinsic factor* yang terdiri dari dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggungjawab.

6. Teori pengharapan (*expectancy theory*)

Pengharapan merupakan sesuatu yang menjadi kekuatan serta keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil yang diterima. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan untuk sebuah pencapaian hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu reaksi yang berhubungan dengan hasil yang diharapkan

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap beberapa hal, sebagai yang dikemukakan oleh Hartatik (2014:234) diantaranya :

1. Terhadap produktivitas

Produktivitas yang tinggi akan menciptakan peningkatan kepuasan kerja ketika para pegawai memiliki persepsi bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima dalam hal keadilan dan kewajaran, serta menjadi bagian dari performa kerja yang unggul. Dengan kata lain, performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seseorang, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan sesuai target yang ditentukan.

2. Ketidakhadiran (*absenteeism*)

Ketidakhadiran menjadi respon yang spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran tidaklah terlalu signifikan karena terdapat dua faktor dalam perilaku hadir, yaitu motivasi dan kemampuan untuk hadir.

3. Keluarnya pekerja (*turnover*)

Berhentinya seorang pegawai dapat menimbulkan akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya hal ini berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

4. Respons terhadap ketidakpuasan kerja

Ada empat cara mengungkapkan ketidakpuasan kerja, yaitu :

- a. Keluar (*exit*), yaitu meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuarakan (*voice*), yakni saran perbaikan dan diskusi mengenai masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c. Mengabaikan (*neglect*), yakni sikap pembiaran terhadap keadaan yang akan menjadi lebih buruk seperti sering terjadinya absen atau tingkat kesalahan yang semakin bertambah.
- d. Kesetiaan (*loyalty*), yakni keinginan untuk tetap berada dalam suatu organisasi karena ada perasaan puas terhadap pekerjaan yang dimiliki.

2.1.4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat tertanam dikarenakan seseorang memiliki ikatan emosional terhadap organisasi. Terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi kondisi kerja yang profesional, sehingga komitmen yang tinggi sangat dibutuhkan di setiap organisasi maupun perusahaan. Luthans (2006)

menjelaskan bahwa komitmen organisasional adalah keinginan untuk tetap bertahan secara kuat sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha menjadi bagian dari keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Pendapat lain yang sejalan dikemukakan oleh Robbins (2011) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan keadaan dimana individu/pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Zurnali (2010) menjelaskan jika komitmen organisasional berasal dari perasaan yang kuat dan erat dari seseorang pegawai atau pegawai terhadap tujuan dan nilai yang berlaku dalam organisasinya serta keterkaitannya dengan peran sumber daya manusia terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai yang berlaku dalam organisasinya.

Ramezan (2016) menjelaskan keterkaitan budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dimana budaya organisasi merupakan kepercayaan serta prinsip etika yang dimiliki oleh anggota organisasi yang akan membentuk peran penting dalam sistem manajemen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dari pegawai dapat dilihat dari kepuasan kerjanya dalam suatu instansi ataupun organisasi. Oleh karena itu organisasi dapat berupaya meningkatkan komitmen organisasional pegawainya dengan memperkuat budaya organisasi yang diterapkan, dimana budaya organisasi merupakan dapat dijadikan sebagai pedoman atau asumsi dasar yang diterapkan pegawai dalam melaksanakan proses bekerja pada suatu instansi. Disamping itu organisasi juga perlu memperhatikan kepuasan kerja dari sumber daya manusia yang dimiliki krn kepuasan kerja dapat menjadi variabel

yang memperkuat ataupun mengurangi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi secara tidak langsung.

Mowday et. al. (1982 dalam Devi, 2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Allen dan Meyer (1993 dalam Devi, 2009) mengajukan tiga model komitmen organisasional dan direfleksikan dalam tiga pokok utama yakni *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Lebih lanjut Steers dan Porters dalam Simatupang (2015) berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi. Faktor faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu:

1. Karakteristik pribadi, merupakan yang berkaitan dengan usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin.
2. Karakteristik pekerjaan, merupakan yang berkaitan dengan peran, self employment, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Pengalaman kerja dapat dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologi dengan organisasi.

4. Karakteristik struktural yang meliputi peluang promosi dan kemajuan karir, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai.

Menurut Luthans (2006) terdapat indikator untuk mengukur sebuah variabel komitmen organisasi, indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Menjadi bagian dari organisasi, merupakan kondisi dimana pegawai memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi sebagai anggota organisasi tertentu.
- 2) Kebanggaan, merupakan kondisi dimana pegawai memiliki keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan organisasi tersebut.
- 3) Kepedulian, merupakan kondisi dimana pegawai merefleksikan loyalitas pada organisasi dan proses mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi tersebut demi keberhasilan dan kemajuan yang berkelanjutan.
- 4) Hasrat yang kuat, merupakan kondisi dimana pegawai berkeinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97).

Kinerja pegawai tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi pegawai dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Kinerja pegawai perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada pegawai atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku pegawai. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “performance rating” atau “performance appraisal”. Menurut Munandar (2008:287), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau pegawai (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

Didalam Mangkunegara (2000:10), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, , sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

Sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada organisasi yang lebih dikenal dengan kinerja. Menurut Maltis dan Jackson (2002) kinerja pegawai adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1) Kuantitas Keluaran Jumlah keluaran yang seharusnya dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya. Misalnya: seorang pegawai pabrik rokok dibagian produksi hanya mampu menghasilkan 250 batang rokok per hari, sedangkan standar umum ditetapkan sebanyak 300 batang rokok per hari. Ini berarti kinerja pegawai tersebut masih dibawah rata-rata.

2) Kualitas Keluaran Kualitas produksi lebih diutamakan dibandingkan jumlah output. Misalnya: dari 100 batang rokok yang dihasilkan, tingkat kesalahan (cacat) yang ditolerir adalah maksimal sebatang rokok. Apabila pegawai mampu menekan angka maksimum tersebut maka dikatakan memiliki kinerja yang baik.

3) Jangka Waktu Keluaran Ketetapan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang. Apabila pegawai dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka pegawai tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Misalnya: waktu standar yang ditetapkan untuk menghasilkan 100 batang rokok adalah 120 menit, jika pegawai dapat mempersingkat menjadi 100 menit per 100 batang, maka kinerja pegawai tersebut dikatakan baik.

4) Tingkat Kehadiran di Tempat Kerja Kehadiran pegawai di tempat kerja sudah ditentukan pada awal pegawai bergabung dengan perusahaan, jika kehadiran pegawai dibawah standar hari kerja yang 9 ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap perusahaan.

5) Kerjasama Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan sangat penting kerjasama yang baik antar pegawai akan mampu meningkatkan kinerja.

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh pegawai. Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

1) Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar pegawai dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.

4) Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan pegawai untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.

5) Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

6) Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada pegawai.

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

- a) Kuantitas Kerja Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.
- b) Kualitas Kerja Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.
- c) Pemanfaatan Waktu Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

- d) Tingkat Kehadiran Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan
- e) Kerjasama Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik

Adapun indikator kinerja pegawai menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan.
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Berdasarkan keseluruhan definisi diatas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja pegawai yang bersangkutan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Pengukuran variabel dapat dilakukan dengan melihat referensi beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan

dilaksanakan. Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
Anissa Ramadhani, N. U. R. (2018)	Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi Pada Polisi Wanita”	Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dimana semakin tinggi nilai kepuasan yang dirasakan akan pekerjaannya maka semakin meningkat pula tingkat komitmen organisasinya
Wibawa, I. W. S., & Putra, M. S. (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada PT. Bening Badung-Bali)	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan komitmen organisasional. Kepuasan kerja juga memberi pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.
Taurisa, C. M., Djastuti, I., &	Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan	(1) budaya organisasi berpengaruh positif dan

Ratnawati, I. (2012)	kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja pegawai (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)”	signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, (4) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan. berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (5) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (6) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Hidayat, A. S. (2018).	Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan turnover intention	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Implikasi manajerial dari para pemimpin perusahaan harus meningkatkan kepuasan kerja pegawai, terutama dalam hal gaji.

Kartika Sari, T. R. I. A. N. A. (2013)	Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pegawai	(1) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, (2) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, (3) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, (4) Kepuasan Kerja memediasi pengaruh budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja.
Tong, C., Tak, W. I. W., & Wong, A. (2015)	<i>"The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: The perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong"</i> menemukan bahwa	Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja dan berbagi pengetahuan memainkan peran mediasi penting antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.
Akbar, F. H., Hamid, D., & Djudi, M. (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Tetap Pg Kebon Agung Malang)	Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional.
Devi, E. K. D.	Analisis Pengaruh	Variabel kepuasan kerja

(2009)	Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang.	berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional.
Gunlu, Ebru, Mehmet Aksarayli, dan Nilüfer Şahin Percin, (2010)	<i>Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey</i>	Kepuasan kerja ekstrinsik, intrinsik, dan umum memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen normatif dan komitmen afektif. Selain itu, temuan menunjukkan bahwa dimensi kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kelanjutan di antara para manajer hotel berskala besar.
Ehtesham, U. M., Muhammad, T. M., Muhammad, S.A. (2011)	<i>Relationship between organizational culture and performance management practices: a case of university in Pakistan</i>	Budaya organisasi dapat diartikan pula sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk dijadikan sebagai pedoman tingkah laku bagi anggota-

		anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.
Bryan, G., Karlan, D., & Nelson, S. (2010).	<i>"Commitment Devices. Annual Review of Economics"</i>	Persepsi yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya disebut kepuasan kerja. Jika persepsinya positif maka dia akan merasakan kepuasan kerja, sebaliknya apabila persepsinya negatif maka dia akan merasakan ketidakpuasan kerja. Sementara, komitmen organisasi merupakan keadaan seseorang yang memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

2.3. Kerangka Konseptual

2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2006) kepuasan kerja harus dimiliki oleh pegawai karena kondisi tersebut dapat mempengaruhi bagaimana pegawai tersebut berinteraksi dengan lingkungan kerjanya, sehingga mereka akan bekerja semaksimal mungkin dan bersungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi.

Darsono & Siswandoko (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seorang pekerja terhadap pekerjaannya, suatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan atau memenuhi kebutuhannya. Apabila budaya organisasi kuat, maka anggota organisasi dapat menganggap aturan bukan lagi sebagai kewajiban yang membelenggu, tapi sudah menjadi kebutuhan. Disamping itu para pegawai dapat memiliki rasa kebersamaan, kekeluargaan dan bangga pada organisasinya yang tiba pada gilirannya menumbuhkan kepuasan dan komitmen anggota, itulah sebabnya kenapa budaya itu dianggap penting untuk dikelola.

2.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Sutrisno (2011:2) mendefinisikan budaya organisasi sebagai serangkaian perangkat akan sistem nilai-nilai, asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi dapat dijadikan pedoman dalam berperilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Pemecahan

masalah organisasi yang dilakukan menunjukkan komitmen dari para pegawai.

Wibawa, I. W. S., & Putra, M. S. (2017), judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada PT. Bening Badung-Bali) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan komitmen organisasional. Kepuasan kerja juga memberi pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.

2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Sutrisno (2011:2) mendefinisikan budaya organisasi sebagai serangkaian perangkat akan sistem nilai-nilai, asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi dapat dijadikan pedoman dalam berperilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Adapun kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97).

Hasil penelitian terdahulu dari Taurisa et.al. (2012) dengan judul penelitian “Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja pegawai (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)” menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Darsono dan Siswandoko (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seorang pekerja terhadap pekerjaannya, suatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan atau memenuhi kebutuhannya. Adapun menurut Mangkunegara (2006) kepuasan kerja harus dimiliki oleh pegawai karena kondisi tersebut dapat mempengaruhi bagaimana pegawai tersebut berinteraksi dengan lingkungan kerjanya, sehingga mereka akan bekerja semaksimal mungkin dan bersungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja akan menjadi suatu hasil dari perkiraan individu pada pekerjaan atau pengalaman yang baik.

Variabel selanjutnya yakni kinerja pegawai. Kinerja pegawai perlu dinilai dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada pegawai atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku pegawai. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah "performance rating" atau "performance appraisal". Menurut Munandar (2008:287), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau pegawai (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

2.3.5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Mowday et. al. (1982 dalam Devi, 2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi agar para anggota dapat memberi kinerja yang baik.

Kinerja pegawai tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi pegawai dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97).

2.3.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan kerja

Budaya organisasi menjadi pola asumsi dasar yang ditemukan dan dapat dikembangkan oleh suatu organisasi dalam proses belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Oleh sebab itu, proses pengajaran kepada anggota baru

sebagai cara tepat dalam mempersepsikan sesuatu, berpikir untuk bekerja dan memiliki pemahaman yang kuat dalam menyelesaikan problem.

Darodjat (2015:238) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian diri ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana merek harus berindak dan bertingkah laku.

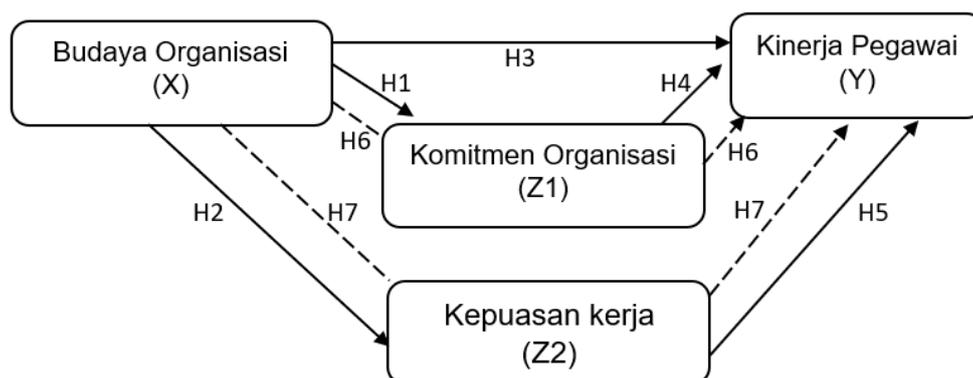
Budaya organisasi yang baik akan berdampak pada kepuasan kerja. Darsono dan Siswandoko (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seorang pekerja terhadap pekerjaannya, suatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan atau memenuhi kebutuhannya. Kemudian kepuasan kerja yang baik akan memberi implikasi secara tidak langsung pada kinerja pegawai yang merupakan hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97).

2.3.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi

Darodjat (2015:238) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian diri ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana merek harus berindak dan

bertingkah laku. Adapun komitmen organisasional dijelaskan oleh Zurnali (2010) merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang pegawai atau pegawai terhadap tujuan dan nilai yang berlaku dalam organisasinya serta keterkaitannya dengan peran sumber daya manusia terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai yang berlaku dalam organisasinya. Dari budaya organisasi yang baik serta komitmen organisasi maka akan memberi dampak pada kinerja pegawai

Berdasarkan tinjauan teori dan penelitian terdahulu di atas maka kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

2.3. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir diatas maka peneliti mengambil hipotesis yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

- 2) Diduga budaya berpengaruh kepuasan kerja positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 3) Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 4) Diduga komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 5) Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 6) Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.
- 7) Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.