

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting bagi karyawan maupun bagi perusahaan, apabila karyawan puas terhadap pekerjaannya maka karyawan mampu memberukan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Kepuasan kerja juga dapat berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan produktivitas, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan terutama karyawan ahli atau profesional yang sangat besar peranannya dalam pengoperasian perusahaan.

Menurut Keith Davis mengemukakan bahwa “*Job Stasfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*”. “Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang di alami pegawai dalam bekerja”¹.

Pendapat lain mengenai kepuasan kerja dikemukakan oleh Malayu S.P

Hasibuan yaitu:

¹ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2011), h. 117

“Kepuasan kerja adalah Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini di cerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja”².

Wexley dan Yuki mendefinisikan kepuasan kerja “*is the way an employee feels about his or her job*”. Adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya³.

Adapun dari teori Robbins dan Timothy “Kepuasan kerja dapat di definisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya”⁴.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong suatu pekerjaan yang berhubungan dengan diri pegawai dan atau kondisi pegawai.

Nasirudin berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah:

“Sebagai perasaan dan perilaku individu berkenaan dengan pekerjaannya. Semua aspek dari pekerjaan yang baik maupun buruk, positif maupun negatif akan berperan menciptakan perasaan kepuasan kerja”⁵.

² Hasibuan, Malayu S. P. *Peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), h. 202

³ *Ibid*, h. 117

⁴ Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 Jilid 1 dan 2. (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 56

⁵ Hadjam, M. Noor Rochman dan Nasirudin, Arif. 2003. *Jurnal Psikologi. Kepuasan Kerjadan Religiusitas terhadap kesejahteraan Psikologi*. No. 2. 73

Menurut pendapat Luthans “kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang”⁶.

Sutrisno mendefinisikan bahwa “kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis”⁷

Menurut Kreitner dan Kinicki “Kepuasan Kerja adalah suatu respon yang mempengaruhi atau emosional terhadap berbagai segi dari pekerjaan seseorang”⁸.

Dari beberapa teori di atas mengenai kepuasan kerja, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif dan perilaku tentang pekerjaan yang berasal dari penilaian dan pengalaman kerja seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya dimana hal tersebut berhubungan dengan situasi kerja, imbalan yang di terima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Pendapat lain dikemukakan oleh Prabu yang mendefinisikan “kepuasan kerja merupakan selisih antara harapan yang dibayangkan oleh seseorang dari

⁶ Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), h. 121

⁷ Sutrisno, H. E. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Salemba Empat, 2012), h. 143

⁸ Kreitner, dan Kinicki. *Organizational Behaviour*. (Thomson: South-Western, 2008), h. 128

kontribusi pekerjaan yang telah dilakukan dengan kenyataan yang mereka harapkan”⁹.

Handoko mengatakan bahwa “kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan para karyawannya memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya”¹⁰.

Berdasarkan definisi menurut Prabu dan Handoko di atas, dapat disimpulkan bahwa “Kepuasan kerja keadaan emosional para karyawannya dalam memandang jenis pekerjaannya serta perasaan menyokong atau tidak menyokong yang di alami pegawai dalam bekerja dan kepuasan kerja merupakan selisih dari kontribusi pekerjaan yang telah di lakukan.

1.1 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Nelson dan Quick, Kepuasan kerja di bagi menjadi lima dimensi, yaitu:

1. Gaji
2. Promosi
3. Rekan Kerja
4. Atasan
5. Perilaku¹¹

⁹ Anwar, Prabu. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai*. Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim, Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya, Vol 3, No 6. h. 1 – 25

¹⁰T. Hani Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Yoogyakarta: BPFE, 2011), h. 193

¹¹ Nelson, dan Quick. *Organizational Behavior Foundations Realities and challenges*. (Thompson South Western: United States of America, 2006), p. 175

Nelson dan Quick menjabarkan gaji adalah sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa di anggap sebagai hal yang pantas di bandingkan dengan orang lain di dalam organisasi. Karyawan memandang gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Hal ini mempengaruhi kepuasan yang mereka rasakan.

Sedangkan Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada atau tidaknya kesempatan memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Kesempatan inilah yang memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja.

Atasan (*Supervisor*) merupakan kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahan yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan.

Rekan Kerja merupakan tingkat dimana rekan kerja yang pandai dan mendukung secara sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dan atasannya dan dengan pegawai lainnya yang baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaan.

Pekerjaan merupakan pekerjaan yang di berikan di anggap menarik. Memberikan kesempatan untuk pembelajaran serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab

Menurut Luthans Kepuasan kerja di bagi atas lima Komponen, yaitu:

1. Upah atau gaji
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Promosi

4. Supervisi
5. Rekan Sekerja¹²

Upah atau gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

Pekerjaan itu sendiri adalah hal yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik, menantang dan tidak membosankan serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

Promosi adalah kesempatan di promosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya. Banyak pekerja mungkin tidak suka sering promosi karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab, dan meningkatkan jam kerja, tetapi banyak pekerja yang menghargai promosi karena dapat membantu pertumbuhan personal lebih besar.

Supervisi atau atasan merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting yang memberikan kesempatan untuk kenaikan jabatan dan jenjang karir. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai. Hal ini tergantung apakah atasan memberikan penghargaan atas kinerja baik, membantu pekerja mendapatkan sumber daya yang diperlukan.

¹² Fred Luthans. *Organizational Behavior. Third Edition.* (New York: The McGrawhill, Companies Inc, 2006), p. 34

Teman kerja tingkatan dimana teman kerja memberikan dukungan bersahabat, menyenangkan, membantu dan mendukung. Hal ini penting karena kebanyakan dalam batas tertentu mengandalkan pada rekan sekerja dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Menurut Hariandja terapat lima komponen kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Rekan sekerja
4. Atasan
5. Promosi

Hariandja menyatakan bahwa gaji adalah jumlah bayaran yang yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan di rasakan adil.

Pekerjaan itu sendiri, perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, di hormati dan memanfaatkan keterampilan.

Rekan Sekerja adalah perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan dan menarik

Atasan adalah perasaan pekerja tentang atasan mereka, apakah atasan mereka bijak, sopan, dan komunikator yang baik. Atasan merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan. Kondisi kerja, apabila kondisi kerja karyawan baik akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

1.2 Reaksi Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang di dasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi pekerja. Ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat di ungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan atau organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

Stephen Robbins menunjukkan empat tanggapan terhadap ketidakpuasan kerja, yaitu:

1. *Exit* (Keluar)
2. *Voice* (Suara)
3. *Loyalty* (Kesetiaan)
4. *Neglect* (Pengabaian)¹³

Stephen Robbins menjelaskan *Exit* adalah perilaku yang di arahkan ke arah meninggalkan organisasi, mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.

Voice adalah perilaku yang dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas masalah-masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatanserikat buruh.

¹³ Stephen P. Robbins, and Timothy A judge, *Organizational Behavior*. (New York: Pearson Prentice Hall, United State of America, 2009), p. 121

Loyalty adalah perilaku yang pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.

Neglect adalah perilaku secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang di kurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Karyawan yang tidak memperoleh ketidakpuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan mudah stres. Jadi yang di maksud dengan kepuasan kerja adalah sikap dan penilaian positif atau negatif seseorang atas hasil pekerjaannya dan merupakan selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan kenyataan.

Karyawan yang tidak terlibat dengan pekerjaan mereka tidak dapat di harapkan mendapatkan kepuasan kerja yang sama dengan mereka yang terlibat. Hal tersebut menyebabkan bahwa dua orang dengan pekerjaan yang sama dapat melaporkan tingkat kepuasan yang berbeda.

2. Budaya Organisasi

Sebagai makhluk sosial, anggota tidak lepas dari berbagai nilai dan norma yang berlaku di dalam organisasi, budaya organisasi dapat mempengaruhi cara anggota dalam bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaan, dan cara bekerja dengan anggota lain. Dalam setiap organisasi, budaya organisasi selalu diharapkan baik karena baiknya budaya organisasi akan berhubungan dengan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Vijay Sathe “Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat”¹⁴.

Pendapat lain dikemukakan oleh Druicker bahwa budaya organisasi adalah:

“Pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas”¹⁵.

Dari teori di atas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, dan keyakinan yang di jadikan acuan untuk para anggota organisasi dimana budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah dari dalam maupun dari luar yang dilaksanakan secara konsisten oleh suatu kelompok organisasi yang kemudian di wariskan kepada anggota anggota kelompok yang baru agar mereka dapat merasakan, memahami, dan memikirkan masalah-masalah yang akan di hadapi.

Menurut Robbins dan Judge Budaya Organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang di anut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.¹⁶

¹⁴ Khaerul Umam. *Manajemen Organisasi*. (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 90

¹⁵ Tika, Pabundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. (Bumi Aksara: Jakarta, 2006), h. 123

¹⁶ Robbins SP, dan Judge. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 256

Menurut Thompson dan Stickland

“Budaya Organisasi menunjukkan nilai, *beliefs*, prinsip, tradisi dan cara sekelompok orang beraktifitas dalam organisasi”¹⁷.

Wellman “Budaya Organisasi merupakan esensi dari tradisi sosial organisasi dan norma-norma tingkah laku”¹⁸.

Pengertian tersebut disepakati oleh Kasali yang menyatakan “bahwa budaya organisasi adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berfikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya”¹⁹.

Dari beberapa pendapat tersebut maka dapat di tarik sebuah kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai yang di yakini dan merupakan sistem dalam suatu organisasi yang mendukung dalam pelaksanaan kegiatan dalam berorganisasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu untuk mencapai tujuan yang telah di sepakati bersama.

Edgar Schein yang mengemukakan bahwa “budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi”²⁰.

¹⁷ Dr. Syamsir Torang. *Organisasi dan Manajemen*. (Bandung: CV Alfabeta, 2014), h. 106

¹⁸ Dr. Machmudin Yasin, *Membangun Organisasi Berbudaya*. (Jakarta: PT Mizan Publika, 2012), h. 80

¹⁹ Laurie J., Mullins, *Management and Organizational Behavior*, Edisi ke-7 (England: Prentice Hall, 2005), p. 891

²⁰ Sudaryono, *Budaya dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia, 2014), h. 10

Stephen Robbins adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.²¹

Kreitner dan Kinicki “Budaya Organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas Organisasi.”²²

Sedangkan menurut James L. Gibson, John M. Ivancevich

“budaya organisasi sebagai apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan”²³.

Dapat di simpulkan, budaya organisasi merupakan suatu sistem tentang keberartian bersama, dimana budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul dan perasaan atau iklim yang di bawa oleh persiapan fisik organisasi, budaya organisasi menjadikan karyawan untuk mengembangkan karakteristik dari dalam diri karyawan. dan budaya organisasi adalah sebuah persepsi dari para anggota organisasi, karena di dalam budaya organisasi terdapat individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda-beda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi, dengan perbedaan itu para anggota harus terlebih dahulu memahami

²¹ Stephen P. Robbins, and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. (New York: Pearson Prentice Hall, United States of America, 2009), p. 121

²² Dr. Syamsir Torang. *Organisasi dan Manajemen*. (Bandung: CV Alfabeta, 2014), h. 106

²³ Prof. Dr. Wibowo, S. E., M. Phil. *Budaya Organisasi. Sebuah Kebutuhan untuk Kinerja untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Cetakan ke-1. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), h. 34

budaya organisasi dan dapat menyesuaikan diri dengan budayanya agar dapat diterima oleh anggota organisasi.

2.1 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbin, Karakteristik Budaya Organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian terhadap hal yang rinci
3. Orientasi individu hasil
4. Orientasi hasil
5. Orientasi tim
6. Agresifitas
7. Stabilitas²⁴

Robbins menyatakan bahwa inovasi dan pengambilan resiko yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan di dorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

Sementara Perhatian terhadap hal yang rinci yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan di harapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).

Orientasi hasil yaitu sejauh manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut. Hal lainnya adalah orientasi individu yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.

Orientasi tim yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalm tim-tim kerja, bukan pada individu. Agresifitas yaitu sejauh

²⁴ Dr. Syamsir Torang, *Op.cit.* h. 110

mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai. Dan Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

C.O'Relly III, J. Rhatman dan D.F. Caldwell dikemukakan 7 karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya suatu organisasi, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and risk tasking*)
2. Perhatian terhadap detail (*attention detail*)
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*)
4. Orientasi orang (*people orientation*)
5. Orientasi tim (*team Orientation*)
6. Agresifitas (*aggressiveness*)
7. Kemantapan (*stability*)²⁵

Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and risk tasking*) yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko. Perhatian terhadap hal-hal yang rinci (*attention detail*) sejauh mana para karyawan di harapkan memperlihatkan presisi/ kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

Hal lain adalah Orientasi hasil (*Outcome orientation*) sejauh mana manajemen berfokus pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil. Orientasi orang (*people Orientation*) yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

²⁵ F.X. Suwanto dan D. Koesharto, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Universitas Atmajaya, 2009), h. 132

Orientasi Tim (*Team Orientation*) sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu. Agresifitas (*Aggressiveness*) yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai. Dan Stabilitas (*stability*) yaitu yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dengan pertumbuhan.

Abraham Maslow menggambarkan adanya 7 dimensi budaya organisasi sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepribadian berani mengambil resiko
2. Kepribadian fokus pada hal-hal yang detail
3. Kepribadian berorientasi pada hasil
4. Kepribadian berorientasi pada manusia
5. Kepribadian berorientasi pada tim kerja
6. Kepribadian berorientasi pada proaktif
7. Kepribadian berorientasi pada kedinamisan²⁶

Abraham Maslow menjelaskan bahwa kepribadian berani mengambil resiko adalah budaya organisasi yang mendorong para pegawainya untuk berani mengambil resiko biasanya dikembangkan oleh organisasi-organisasi yang perkembangannya ditentukan oleh mengambil resiko biasanya di kembangkan oleh organisasi-organisasi yang perkembangannya ditentukan oleh kemampuan mengambil resiko. Namun demikian agar resiko tersebut tidak menjadi persoalan yang merugikan bagi organisasi, maka organisasi memberikan pembekalan kemampuan bagi karyawannya untuk memiliki kepribadian yang berani mengambil resiko dan dalam melakukan estimasi.

²⁶ Abraham Maslow, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Midas Surya Grafindo, 2003), h. 47

Kepribadian Fokus terhadap hal-hal yang detail yaitu budaya organisasi yang memfokuskan pada upaya yang sungguh-sungguh pada tingkat akurasi dan kedetailan. Organisasi yang memfokuskan pada tingkat kedetailan ini biasanya organisasi yang menghasilkan produk dengan menggunakan akurasi dan kedetailan.

Kepribadian berorientasi pada hasil, beberapa organisasi yang sukses, pasti memiliki budaya yang berorientasi pada hasil. Pada organisasi jenis ini seringkali melayani purna jual yang sangat bagus, demi menjamin produk yang telah dihasilkannya.

Kepribadian berorientasi pada manusia, budaya organisasi ini memandang Sumber daya manusia adalah bagian paling penting dalam keseluruhan proses yang ada di organisasi. organisasi jenis ini akan memperlakukan karyawan dengan fleksibilitas yang tinggi, iklim organisasi yang seperti keluarga, dan hubungan diantara karyawan dan manajer yang sangat hangat.

Kepribadian berorientasi pada tim kerja yaitu organisasi yang sangat besar, seringkali harus beroperasi pada tim tim kecil yang efektif. Dengan tim tersebut organisasi dapat menyelesaikan berbagai jenis pekerjaan dengan lebih cepat dan efektif.

Kepribadian berorientasi pada proaktif organisasi jenis ini memandang keproaktifan adalah di atas segalanya. Organisasi jenis ini akan selalu berusaha mengeluarkan produk-produk baru dan inovasi-inovasi baru yang lebih cepat

daripada para pesaingnya. Selain itu organisasi jenis ini juga memiliki semangat *entrepreneurship* yang sangat tinggi.

Kepribadian berorientasi pada kedinamisan Organisasi ini memiliki budaya yang memfokuskan pada kedinamisan dan pertumbuhan. Organisasi jenis ini sangat mengandalkan inovasi dan perkembangan-perkembangan produk.

2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada di dalamnya.

Beberapa ahli mengemukakan fungsi budaya organisasi, diantaranya Robbins fungsi budaya organisasi menjadi lima yaitu:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain
2. Budaya membawa satu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan²⁷

²⁷ Stephen P. Robbins, op. cit., h. 294

Berdasarkan fungsi budaya organisasi di atas, budaya organisasi adalah menciptakan perbedaan dari satu organisasi ke organisasi lain yang mana budaya organisasi itu sebagai perekat sosial untuk membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan, dan budaya organisasi juga sebagai pembuat makna bagi perusahaan.

Nelson dan Quick mengemukakan fungsi budaya organisasi sebagai:

1. Perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi
2. Alat pengorganisasian anggota
3. Menguatkan nilai-nilai dalam organisasi
4. Mekanisme kontrol atas perilaku²⁸

Berdasarkan Fungsi budaya organisasi di atas adalah perasaan identitas terhadap diri sendiri akan meningkatkan komitmen organisasi, budaya yang meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku

Jadi yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu sebagai landasan dalam berperilaku dalam organisasi. Dimana akan diturunkan kepada anggota baru sebagai cara bagaimana melihat, berpikir dan merasa dalam organisasi

²⁸ *Ibid*

Budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi dan mencapai tujuan organisasi.

3. Komitmen Organisasional

Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad, berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan organisasi atau perusahaan yang telah di sepakati atau di tentukan sebelumnya.

Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja dan kepuasan seseorang ketika bekerja, hal ini di sebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya.

Menurut S.G.A. Smeenk dimana komitmen organisasional didefinisikannya sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif.²⁹

²⁹ S.G.A. Smeenk, R.N. Eisinga, J.C. Teelken and J.A.C.M. Doorewaard. *The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees. (International Journal. of Human Resource Management, 2006), h. 17*

Cut Zurnali menyatakan bahwa Komitmen Organisasional adalah:

“Perhatian umum dan tujuan kunci dari unit organisasi SDM adalah untuk mencari pengukuran yang dapat mengestimasi secara akurat komitmen para pekerjanya dan mengembangkan program-program dan kegiatan-kegiatan yang meningkatkan komitmen pada organisasi”³⁰.

Hatmoko dalam Amilin Komitmen organisasional adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi.³¹

Menurut Soekidjan Komitmen Organisasi adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi.³²

Timothy “Komitmen Organisasi merupakan suatu keadaan seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu”³³.

Dari beberapa teori di atas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Komitmen Organisasional merupakan suatu keadaan karyawan yang bertanggung jawab untuk memelihara keanggotaannya, yang bersedia

³⁰ Cut Zurnali. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia pada Masa Depan*. (Bandung: UNPAD Press, 2010), h. 28

³¹ Amilin, Dewi, Rosita. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 15

³² Soekidjan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 80

³³ Robbins, S. P. and Timothy A. J. \ *Perilaku Organisasi buku 1*, Edisi 12. (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 122

melakukan inovasi dan usaha yang tinggi serta dapat mengkararakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak.

Komitmen Organisasi adalah tujuan kunci dari unit organisasi SDM adalah untuk mencari pengukuran yang dapat mengestimasi secara akurat komitmen para pekerjanya.

Mathis dan Jackson “Komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan Organisasi, serta berkeinginan untuk tetap tinggal di dalam Organisasi tersebut”³⁴.

Mathis dan Jackson memberikan definisi “Organizational Commitment is *the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*” yaitu komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan – tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.³⁵

Swales dalam James Boles memaparkan bahwa komitmen organisasi mencerminkan perasaan positif terhadap organisasi dan nilainya.³⁶

³⁴ Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Alih Bahasa: Diana Angelica. (Jakarta: Salemba Empat, 2006), h. 89

³⁵Sopiah. *Perilaku Organisasional*. (Yogyakarta : Penerbit Andi, 2008), h. 170

³⁶ James Boles, Ramana Madupalli, Brian Rutherford, John Andy Wood. *The Relationship of Facets of Salesperson Job Satisfaction With Affective Organizational Commitment*. (Journal of Business & Industrial Marketing, 2007) Vol 22, pp 311 – 321

Dari definisi di atas, pendapat lain di kemukakan oleh greenberg dan baron mengemukakan bahwa Komitmen organisasi merefleksikan tingkat individu dalam pekerjaannya dan ketersediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.³⁷

Ivancevich mengemukakan Komitmen organisasional adalah perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang di ekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi .³⁸

Dari beberapa definisi mengenai Komitmen Organisasional, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

3.1 Dimensi Komitmen Organisasional

Cut Zurnali membagi Komitmen Organisasional menjadi tiga dimensi,

yaitu:

1. Komitmen Afektif (*affective Commitment*)
2. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)
3. Komitmen Berkelanjutan (*Continuence Commitment*)

³⁷ Setiawati, Devi, Zilkaida, Anita. *Perbedaan Komitmen Organisasi berdasarkan Orientasi Peran Gender Pada Karyawan di bidang kerja Non Tradisonal. Proceeding PESAT Vol. 5*

³⁸ Ivancevich, John M. Dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2007), h. 55

Cut Zurnali menyatakan bahwa Komitmen Afektif (*affective Commitment*) adalah perasaan cinta pada suatu organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi di karenakan telah menjadi anggota organisasi.

Sedangkan komitmen Normatif (*Normative Commitment*) adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi di karenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang di dasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.

Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*) adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.

Allen dan Mayer komitmen organisasional sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi yaitu:

1. *Comitmen Affective*
2. *Contunueance Commitment*
3. *Normative Commitment*³⁹

Affective Commitment adalah tingkat seberapa jauh seorang pegawai secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi. lain halnya dengan *Continuance Commitement* adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.

³⁹ Allen N. J and Meyer. Measurement of Antecedents of affective to organizational (Journal Psychology, 2005), p. 63: 1-8

Sedangkan *Normative Commitment* merujuk kepada tingkat seberpajauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi pegawai dari sebuah organisasi yang di dasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, afektif, kehangatan, pemilikan, kebanggaan dan kesenangan, dan lain-lain.

Robbins dan Judge membagi Komitmen Organisasional menjadi tiga dimensi yaitu:

1. Komitmen Afektif
2. Komitmen berkelanjutan
3. Komitmen Normatif⁴⁰

Komitmen Afektif yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilai. Sedangkan Komitmen berkelanjutan yaitu nilai ekonomi yang di rasa dan bertahan dalam suatu organisasi bila di bandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Komitmen Normatif yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

3.2 Model Komitmen Organisasional

Menurut Porter terdapat beberapa faktor penentu Komitmen seseorang terhadap organisasinya:

1. Komitmen di pengaruhi oleh beberapa aspek dalam lingkup pekerjaan itu sendiri yang di sebut faktor organisasi. faktor ini akan membentuk sikap bertanggung jawab terhadap keberhasilan tugas yang di emban.

⁴⁰ Stephen Robbins P. Judge and Timothy A. op. cit., h. 152

2. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh alternatif kesempatan kerja yang dimiliki pekerja yang disebut faktor non-organisasi. Semakin besar peluang untuk berpindah kerja dan semakin besar hasratnya terhadap alternatif pekerjaan di tempat lain, komitmen pekerja pada organisasinya cenderung semakin rendah.
3. Komitmen pekerja pada organisasinya dipengaruhi oleh faktor karakteristik diri pekerja. Faktor ini membentuk komitmen inisial, yaitu komitmen awal yang timbul pada saat pekerja baru saja mulai masuk sebagai anggota organisasi. Seseorang yang mempunyai komitmen tinggi, pada saat mulai bekerja mempunyai kecenderungan untuk tidak berpindah pekerjaan untuk jangka waktu relatif lama⁴¹.

Jadi yang dimaksud dengan Komitmen Organisasional adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Untuk mendukung penelitian yang akan dilakukan dengan judul pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan

⁴¹ Porter L. W. Steers R. M. *Organizational Commitment, job satisfaction and Turnover among Psychiatric*. (Journal of Applied Psychology, 2006), h. 603

kerja karyawan, berikut dikemukakan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini:

1. Klara Innata Arishanti dengan judul “ Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan kerja Karyawan” Universitas Gunadarma-Depok, 20-21 Oktober 2009, ISSN: 1858-2559.

Penelitian ini dilakukan terhadap 75 karyawan PT. X, dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja (variabel terikat). Analisis data pada penelitian ini menggunakan regresi ganda. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Korelasi antara variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja adalah 0,436, dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,01$). Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Korelasi antara variabel komitmen organisasional dengan kepuasan kerja adalah 0,586, dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,01$). Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel komitmen organisasional dengan kepuasan kerja. Sedangkan Korelasi antar variabel bebas, yaitu budaya organisasi dan komitmen organisasional adalah 0,542, dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,01$). Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel budaya organisasi dan komitmen organisasional dengan kepuasan kerja.

Setelah dilakukan perhitungan regresi antara variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh *R Square* ATAU Koefisien

determinasi sebesar 0,190 yang berarti 19,0% kepuasan kerja karyawan dapat di jelaskan oleh variabel budaya organisasi. Sedangkan sisanya ($100\% - 19\% = 81\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Dari uji ANOVA atau *F Test*, diperoleh F hitung sebesar 17,154 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena itu hipotesis 1 pada penelitian ini **diterima**, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

2. Zainul Arifin Noor dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan” Akreditasi No. 80/DIKTI/Kep/2012. ISSN: 1441-0393.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Indofood Sukses makmur Tbk Kalimantan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Indofood SuksesMakmur Tbk Kalimantan beberapa 392 karyawan yang berasal dari manufaktur, pengembangan sumber daya manusia, pemasaran, dan akuntansi. Menggunakan rumus, responden terpilih Slovin sebagai sampel dari 50,5% dari jumlah 198 karyawan yang berasal dari pembuatan 155 karyawan, sumber daya manusia sejumlah 19 karyawan, pemasaran sejumlah 14 karyawan, dan akuntansi dari 10 karyawan. berdasarkan hasil analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui program AMOS 16.0, hasil penelitian menunjukkan hipotesis yang di ajukan 7, ada hipotesis yang signifikan 6 atau diterima dan ada hipotesis ditolak.

Untuk memastikan bahwa kuesioner yang di sebar dapat di olah lebih lanjut, maka dilakukan uji validitas yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner dapat mengukur apa yang di inginkan, dan uji reliabilitas untuk mengetahui keandalan (konsistensi) instrumen (alat ukur) berupa kuesioner. Hasil pengujian validitas untuk masing-masing item pertanyaan pada setiap variabel penelitian, yang meliputi variabel budaya organisasi, komitmen organisasi motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan diketahui bahwa korelasi *Product moment pearsin* untuk setiap indikator memiliki nilai signifikan dari 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang membentuk variabel budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah valid. Dan hasil uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*, Hasil menunjukkan untuk semua variabel penelitian memiliki nilai lebih besar dari 0,60, sehingga dapat disimpulkan kuisisioner pada masing-masing variabel penelitian dapat dinyatakan reliabel yang dapat dipercaya sebagai alat ukur yang menghasilkan jawaban yang konsisten.

3. Ni Made Ria Satyawati dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang berdampak pada Kinerja Keuangan”Universitas Udayana 6.1 (2014): 17-32. ISSN: 2302-8556.

Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja keuangan. Penelitian ini dilakukan pada lembaga Perkreditan Desa

di Kabupaten Bandung. Sampel yang di gunakan yaitu sebanyak 5 LPD dan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja keuangan.

Dari semua instrumen yang di gunakan dalam penelitian ini adalah valid, karena disebabkan nilai pada setiap variabel adalah diatas 0,3 dan reliabel karena setiap reliabel juga memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,6.

- 4. Steven Set Xaverius Tumbaleka, Taher Alhabsji, Umran Nimran dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja komitmen Organisasional dan Itention Leave” Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang. Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No. 1, Januari 2016.**

Teknis analisis data yang digunakan adalah analisa statistik inferensial menggunakan analisis jalur. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatoris dengan pendekatan *positivist research* atau pendekatan kuantitatif.

Berdasarkan rumus tersebut tingkat kesalahan yang bisa di tolerir telah di tentukan sebesar 5% atau 0,05 dan jumlah populasi sebesar 98 orang, maka diperoleh jumlah sampel sebesar 79 responden.

- 5. Ahmad Badjuri dengan judul “ Pengaruh Komitmen Organisaional dan Profesional terhadap Kepuasan kerja Auditor dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening” Universitas Stikubank, Semarang. Kajian akuntansi, Agustus 2009, Hal: 117-132. ISSN: 1979-4886.**

Hipotesis pada penelitian ini menggunakan metode analisa data Regresi berganda dan program *SPSS for Windows*

Berdasarkan tabel statistik deskriptif jawaban responden terhadap variabel-variabel penelitian dapat diketahui bahwa pada variabel komitmen organisasi, rata-rata total jawaban responden adalah sebesar 49,86 dengan standar deviasi sebesar 4,979. Untuk komitmen profesional rata-rata total jawaban responden sebesar 63,85 dengan standar deviasi 4,506. Variabel motivasi mempunyai rata-rata total jawaban responden sebesar 63,85 dengan standar deviasi sebesar 2.120 sedangkan total rata-rata jawaban untuk variabel kepuasan kerja adalah sebesar 35,66 dengan standar deviasi 4,364.

Uji reliabilitas di lakukan dengan melihat hasil *Cronbach Alpha Coefficient*, jika Cronbach Alpha $> 0,6$ maka instrumen penelitian dari konstruk tersebut dapat dikatakan konsisten atau reliable. Pengujian Normalitas data dalam penelitian menggunakan uji *Kolmogorov – Smirnov*. Pada tabel uji Normalitas disajikan hasil uji normalitas data dengan menggunakan uji *Kolmogorov – Smirnov*.

C. Kerangka Teoritik

Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan memengaruhi produktifitas yang sangat di harapkan manajer.

Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya. Budaya organisasi dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan. Namun, kepuasan kerja dapat diciptakan tidak hanya melalui budaya organisasi, tetapi juga melalui komitmen organisasional yang ada dalam diri karyawan.

Budaya organisasi yang sempurna dalam suatu perusahaan dalam suatu perusahaan akan menciptakan kepuasan kerja karyawan, menurut Ardana “Budaya organisasi yang kuat dan telah berakar akan memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi terutama pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi khususnya pada kepuasan kerja karyawan”⁴².

Sopiah mengemukakan “Budaya Organisasi yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja melalui kohesivitas antar individu dan komitmen dari warga organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang terbaik bagi kepentingan organisasi”⁴³.

Menurut Laschinger, budaya organisasi membantu perkembangan pemberdayaan karyawan dan rasa percaya pada pihak manajemen sehingga berhubungan dengan kepuasan kerja yang tinggi dan besarnya komitmen organisasi”⁴⁴.

⁴² Ardana Komang, dkk. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), h. 42

⁴³ Sopiah, op. cit., h, 128

⁴⁴ Klara Innata Arishanti. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kepuasan Kerja*. (Jurnal Universitas Gunadarma, ISSN 1858-2559, 2009), h. 45

Locke mengatakan bahwa “Kepuasan kerja sangat berkaitan dengan nilai-nilai yang di presentasikan melalui budaya organisasi yang di miliki perusahaan”⁴⁵.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisai terhadap kepuasan kerja karyawan. semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Begitupun sebaliknya semakin lemah budaya organsisasi, maka semakin menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan dalam bekerja.

Kepuasan kerja tidak hanya di pengaruhi oleh budaya organisasi, tetapi juga di pengaruhi oleh komitmen organisasional. Menurut Chang Lee “Kepribadian karyawan, karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi. dalam penelitian ini dinyatakan bahwa karyawan yanh sudah terpenuhi kepuasan intrinsiknya akan menunjukkan kepedulian yang lebih kepada perusahaan tempatnya bekerja.

Menurut Gunlu menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Dapat dikatakan bahwa pada saat komitmen organisasi karyawan tinggi maka semakin meningkatnya juga kepuasan kerja seseorang. Sehingga karyawan yang berkomitmen tinggi akan organisasi dapat menciptakan rasa puas dalam bekerja⁴⁶.

⁴⁵ Ibid, h. 129

⁴⁶ Gunlu Ebru, Mehmet Aksrayli, dan Nilufer. *Job Satisfaction and Organizational Commitment*. (International Journal of Contemporary Management, 2010), p. 31-56

Cooper dan Viswesvaran menyatakan bahwa kepuasan kerja memberikan efek positif terhadap komitmen organisasional, karena kepuasan kerja terdapat hubungan yang kuat terhadap *Affective Commitmen*, karyawan yang merasakan kepuasan kerja kemungkinan besar ingin bertahan di organisasi.

Berdasarkan pernyataan di atas terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja. Apabila suatu karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

D. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka Teoretik di atas maka penelitian ini dapat di rumuskan bahwa:

1. Terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka semakin tinggi kepuasan karyawan dalam bekerja.
2. Terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan. semakin tinggi komitmen organisasional maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.
3. Terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi dan semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan.