

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian melakukan kajian penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap komitmen organisasi telah banyak dilakukan oleh peneliti dalam jurnal internasional. Beberapa hasil dari penelitian terdahulu yang terkait disajikan sebagai berikut:

Tabel 2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian / Peneliti	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
1.	<i>Effect of Compensation, Competencies and Organizational Culture on Organizational Commitment its Implication on Experts Performance of Construction Services Company in Jambi Province</i> Fakhrul Rozi Yamali (2018)	Variabel Bebas Kompensasi, kompetensi dan budaya organisasi Variabel Terikat Komitmen organisasi	SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	Kompensasi, budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, hanya kompetensi dan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	Persamaan penelitian ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, sedangkan perbedaan pada obyek penelitian, metode analisis data dan adanya variabel kompetensi.
2.	<i>The Impact of Organizational Culture, Leadership, Job Satisfaction and Trust towards Lecture's Organizational Commitment of the Private Universities in Serang Regency Indonesia</i> Furtasan Ali Yusuf (2017)	Variabel Bebas Budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kepercayaan Variabel Terikat Komitmen organisasi	<i>Path Analysis</i>	Budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja, kepuasan kerja dan kepercayaan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi	Persamaan penelitian ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, sedangkan perbedaan pada obyek penelitian, metode analisis data dan adanya variabel kepercayaan.

No.	Judul Penelitian / Peneliti	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
3.	<p><i>The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Commitments and the Implementation on Organizational Citizenship Behavior in Employees of PT. Bali Towerindo Sentra Tbk</i></p> <p>Anggi Patra dan M. Havidz Aima (2018)</p>	<p>Variabel Bebas Budaya organisasi dan kepuasan kerja</p> <p>Variabel Terikat Komitmen organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)</p>	SEM (Structural Equation Modeling)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi tetapi tidak memiliki pengaruh langsung pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan mempengaruhi komitmen organisasi, serta budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki efek simultan pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Persamaan penelitian ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, sedangkan perbedaan pada obyek penelitian, metode analisis data dan adanya variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
4.	<p><i>The Effects of Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment</i></p> <p>Asri Yanti dan Jarnawi Afgani Dahlan (2017)</p>	<p>Variabel Bebas Budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja</p> <p>Variabel Terikat Komitmen Organisasi</p>	SEM (Structural Equation Modeling)	Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan serta kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan	Persamaan penelitian ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, sedangkan perbedaan pada obyek penelitian, metode analisis data dan adanya variabel kepemimpinan.

No.	Judul Penelitian / Peneliti	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
5.	<p><i>The Effect Compensation and Organization Culture On The Motivation And Commitment Organization Coal Company In East Kalimantan Province</i></p> <p>Muhammad Nawawi, Andi Syarifuddin, Muhtar Sehe, Hanifah Ekawati (2018)</p>	<p>Variabel Bebas Kompensasi dan budaya organisasi</p> <p>Variabel Terikat Motivasi kerja dan komitmen organisasi</p>	SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	Kompensasi dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan komitmen organisasi, serta motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	Persamaan penelitian ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, sedangkan perbedaan pada obyek penelitian, metode analisis data dan adanya variabel motivasi kerja.
6.	<p><i>The Effect of Job Characteristics and Compensation to Work Satisfaction and Commitment on All Lpd Kerambitan Tabanan</i></p> <p>Nyoman Kusuma Putra, I Nengah Sudja, Luh Kadek Budi Martini (2018)</p>	<p>Variabel Bebas Karakteristik pekerjaan dan kompensasi</p> <p>Variabel Terikat Kepuasan kerja dan komitmen organisasi</p>	SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	Karakteristik pekerjaan dan variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan tidak mempengaruhi komitmen organisasi, kompensasi memiliki efek positif pada komitmen organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	Persamaan penelitian ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, sedangkan perbedaan pada obyek penelitian, metode analisis data dan adanya variabel karakteristik pekerjaan.
7.	<p><i>The Impact of Organizational Culture On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Job Performance: Study on Japanese Motorcycle Companies in Indonesia</i></p> <p>Lies Putriana (2015)</p>	<p>Variabel Bebas Budaya organisasi</p> <p>Variabel Terikat Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan</p>	SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	Budaya organisasi secara positif dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dan juga, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.	Persamaan penelitian ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, sedangkan perbedaan pada obyek penelitian, metode analisis data dan adanya variabel motivasi kerja.

No.	Judul Penelitian / Peneliti	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
8.	<i>The Effect Of Compensation, Empowerment, And Job Satisfaction On Organizational Commitment</i>	Variabel Bebas Kompensasi, pemberdayaan dan kepuasan kerja Variabel Terikat Komitmen Organisasi	SEM (Structural Equation Modeling)	Ada pengaruh positif langsung kompensasi, pemberdayaan, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Ada pengaruh positif langsung dari kompensasi dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja. Ada pengaruh positif langsung dari kompensasi terhadap pemberdayaan. Kompensasi, pemberdayaan, dan kepuasan kerja memiliki efek positif langsung pada komitmen organisasi. perusahaan dapat meningkatkan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, pemberdayaan dan kompensasi	Persamaan penelitian ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, sedangkan perbedaan pada obyek penelitian, metode analisis data dan adanya variabel pemberdayaan.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis perbedaannya adalah penelitian sebelumnya masih menggunakan variabel bebas yang berbeda dengan penelitian ini. Sedangkan persamaan penelitian hanya pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi karyawan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur paling vital bagi perusahaan.

Menurut Hasibuan (2013:10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Schuler, et al. dalam Sutrisno (2014:6) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:2) mengatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Untuk lebih memperjelas pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia, Sunyoto (2013:153) menyatakan bahwa: manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Adapun menurut Dessler (2013:5), manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktek menentukan aspek sumber daya manusia dalam posisi manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan pengimbalan dan penilaian.

Dari definisi yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bentuk sistem manajemen yang ditunjukan untuk mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi atau perusahaan tertentu guna mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia menghubungkan individu baik secara perorangan maupun kelompok dalam perusahaan untuk mencapai tujuan.

2.2.2. Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2014:73) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Rivai dan Sagala (2013:856) mendefinisikan kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Sedangkan menurut Hariandja (2013:290) mengatakan kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya.

Sutrisno (2014:74) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang di terima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Moorse dalam Panggabean (2012:128) mengemukakan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan oleh seorang karyawan dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Karyawan yang paling merasa tidak puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak dan mendapat paling sedikit. Sedangkan yang merasa paling puas adalah mereka yang menginginkan banyak dan mendapatkannya.

Menurut Mangkunegara (2013:117) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Mangkunegara (2013:120) teori-teori kepuasan terdiri dari enam yaitu:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila tidak seimbang dapat menimbulkan dua kemungkinan, yaitu ketidak seimbangan yang menguntungkan dirinya dan sebaliknya, ketidak seimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Menurut teori ini, apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu pemeliharaan dan

pemotivasian. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai pemeliharaan. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan pemotivasian.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Menurut teori ini, semakin besar kesesuaian antara harapan dan kenyataan maka semakin puas seseorang, begitu pula sebaliknya.

Bangun (2012:327) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Wilson Bangun mengutip pendapat Wexley dan Yukl yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sika-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang dan puas yang dialami seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Dalam suatu organisasi di mana sebagian terbesar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil di

antaranya merasakan ketidakpuasan. Menurut Robbins dalam Wibowo (2015:91) menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Exit*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. *Voice*

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

3. *Loyalty*

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

4. *Neglect*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemankiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Menurut Luthans dalam Rivai dan Sagala (2013:860), ada beberapa indikator yang menciptakan timbulnya suatu kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan lebih meminati pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki, memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.

2. Gaji

Gaji yang diinginkan karyawan merupakan gaji yang adil dan layak bagi mereka. Uang sebagai alat untuk membantu orang memperoleh kebutuhan dasar dan memberikan kepuasan yang lebih tinggi.

3. Kesempatan promosi

Karyawan berkesempatan untuk maju dan berkembang di organisasi. Keinginan untuk promosi meliputi keinginan untuk menghasilkan gaji yang lebih banyak, status sosial, dan keinginan untuk mendapatkan keadilan.

4. Pengawasan (Supervisi)

Pengawasan adalah kemampuan atasan untuk mendukung dan menghargai pekerjaan bawahan/karyawan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kepuasan bagi karyawan.

5. Rekan kerja

Apabila karyawan dapat menciptakan hubungan yang baik antar teman kerja sehingga akan menciptakan rasa aman dan nyaman ketika bekerja sehingga dapat merasakan kepuasan kerja.

2.2.3. Budaya Organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan sikap dan perilaku masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada seperti keyakinan, nilai, anggapan dan sebagainya.

Menurut Harvey dan Brown (2011:135) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan.

Davis *dalam* Moehariono (2012:336) mengartikan budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai,

dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Robbins dan Timothy (2011:256) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Luthans (2014:137) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari.

Budaya menurut Kasali (2012:286) terdiri dari dua lapisan. Lapisan pertama ini disebut *Visible artifacts*. Lapisan yang dapat dilihat secara kasat mata ini terdiri atas cara orang berperilaku, berbicara, berdandan, serta simbol-simbol, seperti logo perusahaan, lambang merk, slogan, ritual, figur-figur, simbol-simbol yang dipakai, kegiatan protokoler, dan bahasa serta cerita-cerita yang sering dibicarakan oleh para anggota. Namun demikian, *visible artifacts* tidaklah ada begitu saja. Ia hadir mewakili nilai-nilai yang lebih dalam dari para anggotanya. Lapisan kedua yang lebih dalam itulah yang sesungguhnya disebut budaya. Ini terdiri atas nilai-nilai, filosofi, asumsi, kepercayaan, sejarah korporat, dan proses berfikir dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu organisasi tertentu yang akan mempengaruhi jalannya kerja bisnis perusahaan.

Keberadaan budaya di dalam organisasi atau disebut dengan budaya organisasi tidak bisa dilihat oleh mata, tapi bisa dirasakan. Budaya organisasi itu bisa dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota karyawan di dalam organisasi itu sendiri. Kebudayaan tersebut memberikan pola, cara-cara berfikir, merasa menanggapi dan menuntun para anggota dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi akan berpengaruh juga terhadap efektif atau tidaknya suatu

organisasi. Menurut Robbins dan Timothy (2011:262), budaya organisasi membentuk sejumlah fungsi dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Budaya berperan sebagai penentu batas-batas.
2. Budaya memuat rasa identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Budaya dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme *sense making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut serta merupakan bentuk bagaimana orang-orang berperilaku dan melakukan hal-hal yang membedakan organisasi dengan organisasi lain. Organisasi ini adalah sebagai wadah tempat individu bekerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut (Mangkunegara, 2012:113).

Menurut Denison *dalam* Sembiring (2016:10), indikator budaya organisasi yaitu :

1. *Mission* (Misi) adalah perusahaan yang sukses memiliki arah dan sasaran yang jelas dalam mendefinisikan tujuan perusahaan, sebuah rencana strategis yang mengekspresikan visi bagaimana perusahaan di masa mendatang. Adapun sub indikator dari indikator misi antara lain:
 - a. *Strategic Direction* (Arah Strategi) yaitu strategi yang jelas memberikan makna, tujuan, dan arah. Jelasnya tujuan strategis organisasi dapat membantu anggota organisasi untuk mengetahui bagaimana cara berkontribusi dan memberi suatu langkah berarti bagi organisasi.
 - b. *Goals and Objectives* (Tujuan dan Sasaran) yaitu tujuan jangka pendek tertentu yang membantu setiap karyawan melihat bagaimana kegiatan sehari-hari terhubung pada visi dan strategi.

- c. *Vision* (Visi) yaitu mencakup inti nilai-nilai jangka panjang dan menangkap isi hati dan pikiran orang-orang dalam organisasi, sambil memberikan bimbingan dan arah.
2. *Involvement* (Keterlibatan) yaitu sebuah budaya organisasi memiliki karakter “*Highly Involved*” dalam mendorong karyawan untuk terlibat serta menciptakan rasa memiliki dan bertanggung jawab. Hal ini dilakukan secara informal dan implisit, eksplisit dan melalui birokratis. Adapun sub indikator dari indikator keterlibatan antara lain:
 - a. *Empowerment* (Pemberdayaan) yaitu individu memiliki wewenang, inisiatif, dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri. Ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi.
 - b. *Team Orientation* (Orientasi Tim) yaitu kerjasama tim yang selalu didorong sehingga ide-ide kreatif yang ditangkap dan dukungan karyawan satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - c. *Capability Development* (Pengembangan Kemampuan) yaitu investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan agar tetap kompetitif dan memenuhi kebutuhan bisnis yang sedang berlangsung.
 3. *Adaptability* (Adaptabilitas) yaitu organisasi memegang norma-norma dan kepercayaan yang mendukung kapasitas perusahaan dalam menerima, menginterpretasi dan menerjemahkan tanda-tanda dari lingkungan ke dalam perubahan perilaku internal. Adapun sub indikator dari indikator adaptabilitas antara lain:
 - a. *Creating Change* (Menciptakan Perubahan) yaitu mampu menciptakan cara-cara adaptif untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Hal ini dapat berupa membaca lingkungan bisnis, bereaksi dengan cepat dengan tren saat ini, dan mengantisipasi perubahan masa depan.
 - b. *Customer Focus* (Fokus Pelanggan) yaitu organisasi memahami dan bereaksi terhadap pelanggan dan mengantisipasi kebutuhan masa depan pelanggan.
 - c. *Organizational Learning* (Pembelajaran Organisasi) yaitu dimana organisasi menerima, menerjemahkan, serta menginterpretasikan

sinyal dari lingkungan sebagai suatu pendorong akan adanya inovasi peningkatan pengetahuan serta pengembangan kapabilitas.

4. *Consistency* (Konsistensi) yaitu perusahaan juga akan lebih efektif apabila budaya organisasi lebih konsisten, terkordinasi dengan baik dan lebih terintegrasi. Konsistensi merupakan sumber utama dari integrasi, kordinasi, dan kontrol. Adapun sub indikator dari indikator konsistensi antara lain:
 - a. *Core Values* (Nilai Inti) yaitu seperangkat nilai-nilai yang menciptakan rasa identitas yang kuat dan membantu karyawan dan pemimpin membuat keputusan yang konsisten dan berperilaku secara konsisten.
 - b. *Agreement* (Kesepakatan) yaitu tingkat kesepakatan diantara perbedaan dan dapat mendamaikan perbedaan tersebut.
 - c. *Coordination and Integration* (Koordinasi dan Integrasi) yaitu fungsi dan unit organisasi yang berbeda-beda mampu bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.4. Kompensasi

Saat ini, perusahaan kian menyadari bahwa sumber daya manusia bisa menjadi aset yang paling dibutuhkan bagi perusahaan, tetapi bisa juga menjadi beban bagi perusahaan. Karena itu, sangatlah penting bagi perusahaan untuk memahami secara tepat dalam mengelola aset utama perusahaan ini, salah satunya dengan memberikan kompensasi yang adil dan layak bagi karyawan.

Panggabean *dalam* Sutrisno (2014:181) mendefinisikan kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Mathis & Jackson (2015:118), menyatakan bahwa kompensasi adalah faktor yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Pengusaha harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan,

mempertahankan, dan memberikan imbalan terhadap kinerja setiap individu didalam organisasi.

Kompensasi adalah fungsi *Human Resource Management* yang berhubungan dengan setiap jenis reward yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan reward finansial maupun nonfinansial (Mangkunegara, 2013:83).

Sedangkan, menurut Rivai dan Sagala (2013:357) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Tujuan pemberian kompensasi bukan merupakan aturan, tetapi merupakan pedoman. Semakin mendekati pedoman tersebut maka pemberian kompensasi semakin efektif, sehingga dengan adanya pemberian kompensasi maka kehidupan dan status karyawan akan lebih merasa diperhatikan dan termotivasi. Dengan demikian akan menimbulkan rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan segala pekerjaan dengan terus menggali potensial yang ada.

Simamora (2014:442) menyatakan bahwa kompensasi merupakan kembalian finansial dan jasa-jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian hubungan kepegawaian.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari perusahaan kepada karyawannya.

Indikator kompensasi karyawan dibedakan menjadi 2, yaitu (Bangun, 2012:225),:

1. Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

- a. Kompensasi finansial langsung. Terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham kumulatif.
 - b. Kompensasi finansial tidak langsung. Terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.
2. Kompensasi non finansial adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, tetapi lebih mengarah pada pekerjaan yang menantang, imbalan karir, jaminan sosial atau bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Dapat dikatakan kompensasi ini berkaitan dengan kepuasan kerja yang diterima oleh setiap pekerja.

2.2.5. Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2011:140), menyatakan komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Griffin (2014:15), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Mathis dan Jackson (2015:122) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat dimana seorang karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Dengan adanya komitmen seorang karyawan, maka ia akan memiliki sikap loyalitas juga berkeinginan untuk mencapai tujuan organisasinya dengan baik.

Selanjutnya McShane dan Glinow (2013:119) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai pengaruh yang paling kuat, dimana orang mengidentifikasi terhadap permintaan dan sangat termotivasi untuk melaksanakannya, bahkan ketika sumber motivasi tidak lagi hadir.

Komitmen organisasional 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 komponen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif (Zurnali C, 2010:127).

Menurut Luthans (2014:224), komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses keberlanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Dari beberapa pemahaman di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas perusahaan sehingga individu tersebut akan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan individu. Komitmen organisasi juga merupakan ikatan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja. Dengan demikian, sebuah organisasi yang individunya memiliki komitmen organisasi tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik demi tercapainya tujuan organisasi.

Robbins (2011:101) mengelompokkan komitmen organisasi dengan tiga indikator terpisah, yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan di dalam nilai-nilainya. Seseorang yang memiliki komitmen

afektif yang kuat akan terus bekerja dalam suatu organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan merupakan nilai ekonomi yang dirasakan dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin bertahan dan berkomitmen dengan organisasi dan pemberi kerja karena diberi imbalan yang cukup tinggi. Komitmen ini menyebabkan seorang karyawan bertahan pada suatu organisasi karena mereka membutuhkannya.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif merupakan kewajiban seseorang untuk bertahan di dalam suatu organisasi untuk alasan-alasan moral atau etnis. Komitmen ini menyebabkan seorang karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka merasa wajib untuk melakukannya. Dengan kata lain, komitmen normatif ini berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam sebuah organisasi.

2.3. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.3.1. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

Kepuasan kerja adalah sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2013). Seseorang akan membawa serta perangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja ketika bergabung dalam suatu organisasi sebagai seorang pekerja.

Komitmen organisasional (*organizational commitment*) merupakan tingkat keyakinan karyawan untuk menerima tujuan organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi tersebut. Karyawan yang berkomitmen cenderung lebih bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan (Ping et al., 2012). Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi (Mathis dan Jackson, 2015).

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Yusuf (2017), Patra dan Aima (2018), Yanti dan Dahlan (2017), Putra et al (2018) serta Putriana (2015) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.3.2. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama oleh semua individu/kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan. Budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut. Budaya organisasi dibentuk dari filosofi organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh sumber daya manusia di dalam organisasi, akan tetapi peran dari pimpinan atau top manajemen sangat besar dalam pembentukan budaya organisasi.

Komitmen untuk melaksanakan aturan-aturan yang ditetapkan di dalam perusahaan, pimpinan perusahaan senantiasa memberikan dukungan kepada karyawan dengan memberikan perhatian, baik berupa moral maupun material. Perhatian moral dengan memberikan pengawasan terhadap karyawan dan perhatian material berupa pemberian kompensasi, menyediakan fasilitas dan tempat kerja yang nyaman. Kenyataan di lapangan banyak karyawan yang tidak mematuhi aturan-aturan yang dibuat perusahaan dimana aturan tersebut merupakan wujud penerapan budaya organisasi yang berlaku di organisasi. Budaya organisasi juga dapat digunakan dalam upaya meningkatkan komitmen dan mutu kinerja karyawannya dalam bekerja. Komitmen terhadap budaya organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasional tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Yamali (2018), Yusuf (2017), Patra dan Aima (2018), Yanti dan Dahlan (2017), Nawawi et al (2018) serta Putriana (2015) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.3.3. Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang wajib diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas partisipasi atau kontribusinya di dalam kegiatan perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan karena sebagai individu, besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Program kompensasi juga penting bagi perusahaan, hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Marwansyah, 2012: 269).

Kompensasi dapat mempengaruhi komitmen organisasi pegawai. Hal ini sesuai dengan teori dari Alfeder dalam Robbins (2011) yang mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi, artinya karyawan yang kurang mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan mereka, maka yang terjadi adalah mereka tidak akan mau berkomitmen pada organisasi bahkan lebih baik meninggalkan organisasi.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Yamali (2018), Nawawi et al (2018) serta Putra et al (2015) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.4. Pengembangan Hipotesis

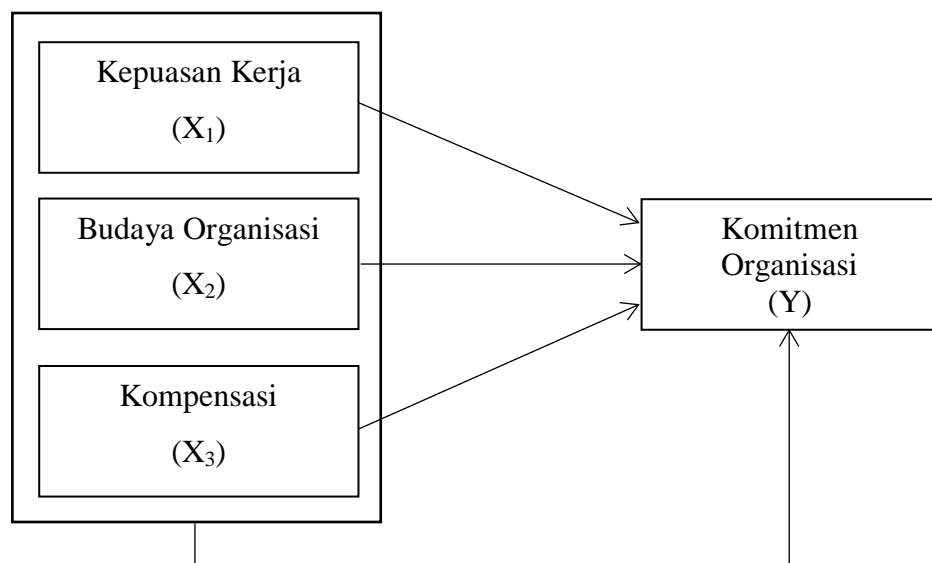
Berdasarkan kerangka teori diatas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

2. Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
3. Diduga kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
4. Diduga kepuasan kerja, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Untuk memperjelas gambaran penelitian secara keseluruhan dan agar penelitian ini lebih terarah maka dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian