

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Budaya Organisasi**

###### **2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Beberapa peneliti terdahulu mendefinisikan pengertian budaya organisasi sebagai berikut:

1. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004) menjelaskan budaya organisasi sebagai suatu konsep yang dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.
2. Glaser *et al* (1987) dalam Koesmono (2005) menjelaskan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitor-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.
3. Hofstede (1986) dalam Koesmono (2005) menjelaskan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.

4. Schein dalam Suprayetno (2006), menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk adaptasi eksternal dan integrasi internal dan diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah tersebut (*an organization's culture is a pattern of basic assumption invented, discovered, or developed by given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and fill in relation to those problems*)
5. Davis dan Newstrom (1989) dalam Suprayetno (2006) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah serangkaian asumsi, keyakinan, nilai, dan norma yang dikembangkan oleh anggota organisasi (*organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that is shared among its members*).
6. Robbins (2002), budaya organisasi adalah pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya

#### **2.1.1.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi atau peran budaya organisasi menurut pendapat para ahli yang dihimpun dari penelitian Suprayetno (2006) adalah sebagai berikut:

1. Robbins (2002) menjelaskan bahwa ada lima fungsi atau peran budaya organisasi, yaitu
  - a. Berperan menetapkan batasan.
  - b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
  - c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
  - d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
  - e. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.
  
2. Kreitner dan Kinicki (2003) membagi empat fungsi budaya organisasi yaitu:
  - a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
  - b. Memudahkan komitmen kolektif.
  - c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
  - d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.
  
3. Ouchi menerangkan bahwa fungsi budaya organisasi (perusahaan) adalah mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang kebudayaan yang khas (berbeda).

### 2.1.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (1990) dalam Suprayetno (2006) menjelaskan bahwa ada 10 karakteristik yang bersama-sama merupakan hakikat suatu budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individual, yaitu sejauh mana karyawan memiliki tanggung jawab, kebebasan, dan independensi.
2. Toleransi terhadap resiko, yaitu sejauh mana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi secara jelas.
4. Integrasi, yaitu sejauh mana semua unit dalam organisasi didorong untuk bekerja secara terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen, yaitu sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan kepada bawahan.
6. Kontrol, yaitu berkaitan dengan banyaknya peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
7. Identitas, yaitu sejauh mana para anggota organisasi mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasi daripada dengan kelompok kerja tertentu.
8. Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan, bukan berdasarkan atas senioritas dan sikap pilih kasih.

9. Toleransi terhadap konflik, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.

Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut disarikan oleh Robbins menjadi tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*).
2. Perhatian pada detil (*attention to detail*).
3. Orientasi pada hasil (*outcome orientation*).
4. Orientasi pada orang (*people orientation*).
5. Orientasi pada tim (*team orientation*).
6. Keagresifan (*aggressiveness*).
7. Stabilitas/Kemantapan (*stability*).

Sedangkan menurut Luthans (2006) terdapat 8 karakteristik budaya organisasi :

1. Rekrutlah sikapnya, latihlah ketrampilannya. Perusahaan sengaja mencari karyawan yang mempunyai sikap positif yang akan meningkatkan kesenangan di tempat kerja dan mempunyai keinginan untuk memberikan warna yang berbeda pada perusahaan
2. Lakukan dengan lebih baik, lebih cepat, lebih murah. Pengendalian biaya adalah tanggung jawab karyawan dan digabungkan ke dalam semua program pelatihan

3. Memberikan layanan pelanggan yang benar-benar luar biasa, bagi pelanggan internal maupun eksternal
4. Bersedia melakukan pekerjaan orang lain
5. Bertanggung jawab dan mempunyai rasa memiliki
6. Rayakanlah dan bersantailah
7. Rayakan kesalahan juga kemenangan
8. Pertahankan budaya perusahaan tetap hidup dan baik

## **2.1.2 Kepuasan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Beberapa pengertian kepuasan kerja yang berhasil dihimpun dari pendapat beberapa ahli dan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

1. Werther dan Davis (1986) dalam Suprayetno (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya.
2. Dole dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005), mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya.
3. Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1996) dalam Suprayetno (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari proses motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, kepuasan kerja dalam organisasi ditunjukkan dengan hasil

seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan.

4. Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya, jika tidak menyokong pegawai akan merasa tidak puas.
5. Robbins (2001) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang kurang dari ideal, dan lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).
6. Menurut Hasibuan (2002) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

### 2.1.2.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi kepuasan kinerja dijelaskan oleh Robbins (1998) sebagai faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Faktor pekerjaan yang menantang, yaitu karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan-ketrampilan mereka dan menawarkan tugas yang beragam, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang banyak tantangan akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
2. Imbalan yang sesuai, yaitu merupakan keinginan karyawan untuk menerima imbalan berdasarkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil dan tidak memihak yang sesuai dengan harapan karyawan.
3. Kondisi kerja atau iklim kerja yang mendukung, yaitu berkaitan dengan aspek lingkungan kerja baik untuk kenyamanan yang membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Rekan kerja yang mendukung, yaitu berkaitan dengan hubungan rekan kerja yang harmonis di tempat kerja.

Luthans (2006) menjelaskan tentang dimensi kepuasan kerja menjadi tiga bagian yaitu:

1. Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja.



2. Kepuasan kerja ditentukan oleh hasil yang dicapai yang memenuhi harapan.
3. Kepuasan kerja sebagai reflesi sikap karyawan terhadap dimensi pekerjaannya, yang meliputi:
  - a. Pekerjaan itu sendiri
  - b. Gaji
  - c. Kesempatan promosi
  - d. Pengawasan
  - e. Rekan kerja

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Pengertian komitmen organisasi dari peneliti terdahulu dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Luthans (2006) menjelaskan bahwa komitmen organisasi sebagai sikap dari keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan bekerja keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Sikap yang ada dalam komitmen organisasi ditentukan oleh 3 (tiga) hal yaitu orang (usia, kedudukan dalam organisasi dan disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal atau eksternal); organisasi (desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan penyelia); dan faktor non-organisasi (seperti alternatif lain apabila seseorang telah memutuskan

bergabung dengan organisasi dan kemudian akan dapat memengaruhi komitmen selanjutnya).

2. Suprayetno (2011) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah bentuk sikap bersama yang dapat diwujudkan dari kesanggupan atau penerimaan (Smith dan Hoy, 1992), loyalitas (Pettit, Donohue, dan Cieri, 2004), dan kesepakatan karyawan terhadap organisasi (Potter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974) dan Yilmaz dan Bokeoglu (2008)

### 2.1.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen dalam Suptayetno (2011) menjelaskan model teori komitmen organisasi dari tiga dimensi komitmen organisasi yang bersifat multi dimensi yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*).

Seorang karyawan yang berkomitmen afektif tinggi mempunyai kecenderungan lebih memiliki keterkaitan emosional yang erat dengan organisasinya yang ditunjukkan melalui kontribusi untuk organisasi berupa dukungan atas kebijakan organisasi, keseluruhan hasil kerja individu, motivasi kerja yang tinggi dan kinerja yang sangat baik, yang banyak dihubungkan dengan tingkat kehadiran atau absensi, sikap *internal whistle-blowing* daripada *external whistle-blowing*, sikap penerimaan terhadap tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya, dan upaya lain (*extra effort*) yang dilakukan karyawan untuk keberhasilan organisasi.

2. Komitmen kontinuan (*continuance commitment*).

Seorang karyawan dengan komitmen kontinuan tinggi akan lebih bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional sebagaimana ditunjukkan dalam komitmen afektif, tetapi karena kesadaran sendiri. Hasil kerja dan tingkat kehadiran tidak menentukan untuk karyawan yang mempunyai kecenderungan yang berkomitmen kontinuan, karena mereka lebih bersifat pasif atau membiarkan suatu keadaan.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*).

Seorang karyawan dengan komitmen normatif tinggi menunjukkan adanya banyak variasi pada tingkah laku yang dapat ditunjukkan dari hasil kerja dan laporan kerja secara keseluruhan yang telah dilakukannya. Karyawan yang berkomitmen normatif mempunyai kecenderungan untuk memotivasi dirinya untuk bersikap atau bertingkah laku yang baik dan melakukan tindakan yang tepat untuk organisasi, sehingga dengan sikap atau tingkah lakunya tersebut lebih menjamin terciptanya iklim kerja yang nyaman dan harmonis di organisasi.

Sedangkan menurut Luthans (2006) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi terbentuk dari tiga dimensi sikap karyawan yang berupa:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu,
2. Keinginan untuk bekerja keras sesuai keinginan organisasi,
3. Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dimensi sikap tersebut menurut Luthans ditentukan oleh tiga faktor yaitu faktor orang (usia, kedudukan dalam organisasi dan disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal atau eksternal), faktor organisasi

(desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan penyelia), dan faktor non-organisasi (seperti alternatif lain apabila seseorang telah memutuskan bergabung dengan organisasi dan kemudian akan dapat memengaruhi komitmen selanjutnya).

### 2.1.3.3 Faktor faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Suprayetno (2011) menjelaskan bahwa beberapa aspek penting komitmen organisasi dapat dicermati dari bentuk sikap dari loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan bentuk sikap karyawan terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Potter, Steers, dan Mowday (1982) dalam Suprayetno (2011) menjelaskan bahwa secara konseptual komitmen organisasi diukur melalui empat hal yaitu:

1. Tingkat *turnover*, merupakan tingkat perputaran karyawan (*employee turnover*) dalam organisasi pada periode tertentu.
2. Tingkat absensi (*absenteism*), yang ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasi pada periode tertentu.
3. Aktivitas untuk mencari pekerjaan diluar organisasi, seseorang yang memiliki komitmen cenderung pasif dalam mencari kesempatan kerja diluar organisasi dimana dia bekerja.
4. Perasaan dan sikap, yang ditunjukkan untuk tetap bersedia menjadi bagian organisasi.

Hasil pengukuran atas komitmen organisasi akan menghasilkan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan dalam organisasi, yaitu

1. Faktor pekerjaan.

Faktor ini lebih banyak berkaitan dengan pengukuran besarnya tanggung jawab yang diterima karyawan, penerimaan hasil kerja karyawan, dan kesempatan promosi bagi karyawan.

2. Faktor peluang di luar organisasi.

Faktor ini lebih banyak berhubungan dengan kesempatan atau tawaran atau peluang yang berada di luar organisasi.

3. Faktor karakteristik personal.

Faktor ini lebih banyak berkaitan dengan usia, masa kerja, jenis kelamin, dan dimungkinkan senioritas.

4. Faktor lingkungan kerja.

Faktor ini lebih banyak berkaitan dengan hasil penilaian kinerja karyawan, kesejahteraan karyawan, dan fasilitas lain yang diterima oleh karyawan.

Luthans (2006) menjelaskan peranan komitmen organisasi pada implementasi pemecahan masalah dan pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Dilakukan dengan membuat aturan tertulis dan memperkerjakan manajer yang baik dan tepat serta mempertahankan proses komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi. Dilakukan dengan memperjelas misi dan idiologi, karisma, menggunakan praktek rekrutmen berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasar nilai stres, pelatihan, dan pembentukan tradisi.

3. Menjamin keadilan organisasi. Dilakukan dengan prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif dan menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas. Dilakukan dengan membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerjasama, saling mendukung, kerja tim dan berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Dilakukan dengan implementasi aktualisasi melalui pemberian pekerjaan yang menantang pada tahun pertama kemudian memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Pengertian kinerja yang diperoleh dari pendapat para ahli dan peneliti terdahulu dijelaskan sebagai berikut:

1. Mangkunegara (2004), menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
2. Mangkuprawira (2009), menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

3. Nasucha (2004) menjelaskan kinerja organisasi sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok melalui usaha yang sistematis dengan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.
4. Brahmasari (2004) menjelaskan bahwa kinerja merupakan pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif dan kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan organisasi.

#### 2.1.4.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja

As'ad (2004) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari:

1. Penetapan Kriteria Sukses, yaitu pekerjaan yang dilakukan dengan baik apabila pekerjaan tersebut menghasilkan sesuatu yang dapat dipercaya, realistis atau sesuai kenyataan, mewakili (*representatif*), dan bisa meramalkan keadaan berikutnya.
2. Menentukan bagian-bagian yang dianggap penting dalam pekerjaan dengan menentukan criteria umum yaitu kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.

Tika (2006) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi:

1. Hasil dari pelaksanaan fungsi pekerjaan yaitu merupakan pelaksanaan hasil pekerjaan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.
2. Faktor yang berpengaruh terhadap hasil kerja atau prestasi karyawan yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, dan karakteristik kelompok kerja dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar
3. Arah yang ditunjukkan untuk pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu yang ditetapkan.

Thoyib (2005) yang mengutip pendapat Cash dan Fischer (1987) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi:

1. Pengembangan organisasi (*organizational development*),
2. Rencana kompensasi (*compensation plan*),
3. Sistem komunikasi (*communication system*),
4. Gaya manajerial (*managerial style*),
5. Struktur organisasi (*organization structure*),
6. Kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).



## 2.2. Pengaruh Antar Variabel

### 2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Suprayetno (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, akan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Penelitian Suprayetno (2011) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, karena nilai-nilai yang ada dalam budaya kerja organisasi saat ini belum kuat dan banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya seperti sistem *reward* yang belum adil, penerapan gaya pemimpin, komitmen karyawan dan komitmen organisasi yang belum dilaksanakan dengan konsisten. Sehingga bekerjanya unsur budaya organisasi melalui dimensi karakteristik budaya kerja tidak secara kuat melandasi lahirnya semangat solidaritas dari dalam diri karyawan secara utuh.

Menurut Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi yang berupa struktur dan tujuan organisasi,

nilai organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel tugas-tugas organisasi, iklim organisasi, serta sikap dan tujuan karyawan.

Penelitian Koesmono (2005), dan Ma'rifah (2007) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi dengan kinerja karyawan. penelitian Nurjanah (2008) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

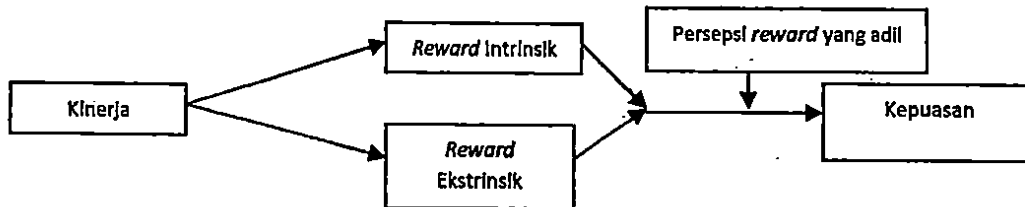
Hasil penelitian Brahmasari (2004) menyimpulkan bahwa nilai-nilai organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan, iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen karyawan, sistem imbalan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan, dukungan dan imbalan terhadap belajar dan inovasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan, toleransi dalam berbagi kesalahan sebagai peluang untuk belajar berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen karyawan, dan orientasi pada tim berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan.

Hasil penelitian Kartiningsih (2007) dan Nurjanah (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Studi teoritik model Teori Motivasi Model *Path Goal* Lawler dan Potter (1967) dalam Gambar 2.1 menjelaskan pengaruh atau hubungan variabel kepuasan kerja karyawan dengan kinerja karyawan, dimana setiap tercapainya

kinerja akan diberikan *reward* intrinsik dan ekstrinsik secara adil. Dengan imbalan tersebut maka akan tercipta kepuasan kerja karyawan.



Sumber: Lawler dan Potter (1967) dalam Usmara (2006:46)

**Gambar 2.1**  
**Model Teoritis Motivasi *Path Goal***

Studi empirik Ostroff (1993), Koesmono (2005) dan Muhadi (2007) menyimpulkan variabel kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

#### 2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Studi teoritik Luthans (2006) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan komitmen berkaitan dengan *level* organisasi, tetapi hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah diketahui selama bertahun-tahun.

Beberapa hasil studi empirik yang menjelaskan pengaruh atau hubungan variabel komitmen organisasi dengan kepuasan kerja diringkas sebagai berikut:

1. Potter, Steers dan Boulian (1975) dalam Suprayetno (2011) mengungkapkan bahwa perilaku, perbedaan komitmen dan kepuasan kerja dapat dilihat dari respon organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Elangovan (2001), Irianto (2006) memberikan suatu kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan karyawan dengan komitmen karyawan.
3. Penelitian Feinstein (2005) menyimpulkan bahwa kepuasan melalui kebijakan, kompensasi, kondisi kerja dan kenaikan pangkat (*advancement*) berhubungan dengan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh atau hubungan variabel komitmen organisasi dengan kinerja karyawan dapat dicermati melalui studi teoritik Baron dan Greenberg (1990) dalam Suprayetno (2011) yang menjelaskan tentang empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

1. Faktor pekerjaan, yang lebih berkaitan dengan besarnya tanggung jawab yang diterima, penerimaan hasil, dan kesempatan promosi.
2. Faktor peluang di luar organisasi, yang lebih berhubungan dengan tawaran atau peluang yang ada di luar organisasi.
3. Faktor karakteristik personal, yang lebih berkaitan dengan usia, masa kerja, jenis kelamin, dan dimungkinkan senioritas.
4. Faktor lingkungan kerja, yang lebih berkaitan dengan hasil penilaian kinerja, kesejahteraan karyawan, dan fasilitas lain yang diterima.

Begitupula dengan pendapat Robbins (1996) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan indikator untuk mengukur derajat dan sejauh mana seorang karyawan memihak pada tujuan/kinerja organisasi.

Sedangkan beberapa hasil studi empirik yang menjelaskan pengaruh atau hubungan variabel komitmen organisasi dengan kinerja karyawan dijelaskan sebagai berikut:

1. Luthans (2006) pada kesimpulan yang pertama, ketiga, dan keempat yaitu:
  - a. Terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah.
  - b. Terdapat hubungan yang lebih kuat antara komitmen organisasi dan kinerja untuk orang dengan kebutuhan finansial yang rendah daripada orang dengan kebutuhan finansial yang tinggi.
  - c. Semakin tinggi posisi karyawan dalam pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja semakin kurang dampak komitmen pada kinerja.
2. Cascio (1990) dalam Suprayetno (2011) menjelaskan terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen karyawan dengan kinerja karyawan.
3. Muhadi (2007) dan Heriyanti (2007) menjelaskan komitmen organisasional berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan.
4. Nurjanah (2008) menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

#### **2.3.1 Muhadi (2007)**

Dalam penelitian yang berjudul "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan

(Studi pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro)“, menghasilkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Nurjannah (2008)**

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)“, menyimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3 Kartiningsih (2007)**

Dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Semarang)” menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### **2.3.4 Heriyanti (2007)**

Dalam penelitiannya yang berjudul "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang)" menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan melalui komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **2.3.5 Koesmono (2005)**

Dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur" menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,003 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.506, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0.680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.183.

### 2.3.6 Suprayetno (2011)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Variabel Anteseden Kepuasan Kerja Karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan Industri Sepatu di Jawa Timur, menyimpulkan beberapa temuan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *OCB*
2. Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3. Kepemimpinan situasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
4. Kepemimpinan situasional berpengaruh tidak signifikan terhadap *OCB*
5. Kepemimpinan situasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
6. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
7. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *OCB*
8. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
9. Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap *OCB*
10. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*
11. *OCB* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

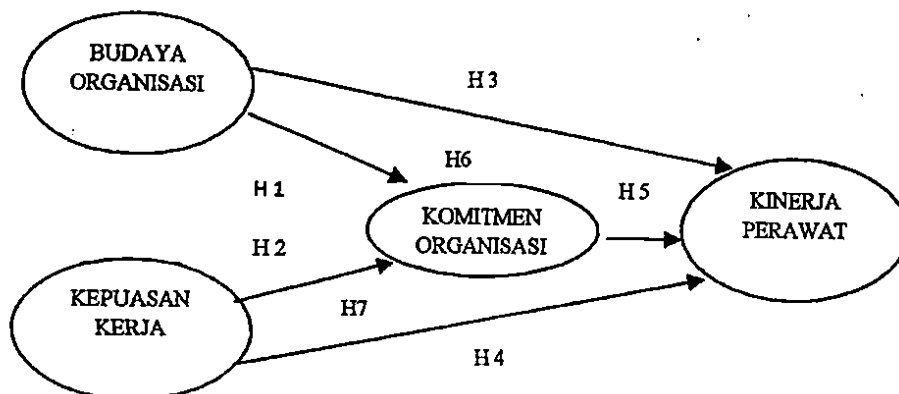


### 2.3.7 Indriani dan Haryanto

Dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta" menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, Pengaruh Budaya Organisasi tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan demikian Komitmen Organisasi tidak memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, sehingga untuk meningkatkan Budaya Organisasi terhadap kinerja dipilih jalur langsung, sedangkan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja berpengaruh lebih besar dari pada melalui Komitmen Organisasi, maka untuk meningkatkan Kinerja Karyawan dapat dilakukan langsung melalui Kepuasan Kerja tanpa harus melalui mediasi Komitmen Organisasi.

## 2.4. Kerangka Konseptual dan Hipotesis

### 2.4.1 Kerangka Konseptual



Gambar 2.2  
Kerangka Konseptual Penelitian

### 2.4.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang masalah, rumusan masalah, dan kerangka konseptual penelitian, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

1. H1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
2. H2 : Kepuasan kerja perawat berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
3. H3 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat
4. H4 : Kepuasan kerja perawat berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat
5. H5 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat
6. H6 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Perawat melalui Komitmen Organisasi.
7. H7 : Kepuasan Kerja Perawat berpengaruh terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi.