

## **BAB II**

### **PENGEMBANGAN TEORI DAN HIPOTESIS**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Komitmen Organisasi**

###### **a. Pengertian komitmen organisasi**

Menurut Moorhead dan Griffin (2013) identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi tempat mereka bekerja disebut dengan komitmen organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015) pegawai melakukan identifikasi terhadap organisasi, tujuan dan harapan agar pegawai itu tetap menjadi anggota dalam organisasi tersebut merupakan definisi dari komitmen organisasi.

Menurut Luthans (2005) sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi tempat mereka bekerja dan juga merupakan suatu proses yang berkelanjutan dimana anggota organisasi tersebut mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, serta terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan disebut dengan komitmen organisasi.

Menurut Wibowo (2015) kesediaan seseorang untuk meningkatkan diri dan menunjukkan loyalitasnya pada organisasi karena mereka merasa bahwa dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi bisa diartikan sebagai komitmen organisasi.

Menurut Priansa (2018) sikap loyalitas seorang pegawai terhadap organisasinya dan itu dapat terlihat dari keterlibatannya dalam mencapai tujuan organisasinya bisa disebut sebagai komitmen organisasi.

b. Dimensi komitmen organisasional menurut Allen dan Meyer (1990) ada 3 yaitu :

1) *Affective commitment.*

Misalnya adalah loyalitas, harus terikat dan sepakat dengan tujuan organisasi, seberapa jauhkah seorang individu akan terkait secara psikologis terhadap organisasi tempat dia bekerja. Maka dari itu, hubungan identifikasi antara individu dengan organisasi ini bisa disebut dengan komitmen affektif.

2) *Continuance commitment.*

Suatu keadaan yang menyebabkan seorang karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal di tempatnya bekerja, dan membuat mereka merasa bahwa ketika mereka keluar dari organisasi akan merugikan bagi diri mereka sendiri merupakan definisi dari kontinuen komitmen.

3) *Normative commitment.*

Suatu perasaan yang muncul ketika ada rasa berkewajiban untuk bertahan dalam sebuah organisasi tepat mereka bekerja disebut juga komitmen normatif.

c. Tiga hal sikap loyalitas pegawai dapat diketahui menurut Luthans (2006) yaitu:

1) Keinginan yang kuat untuk bertahan pada organisasinya.

2) Selalu berusaha dengan sungguh-sungguh untuk organisasinya.

- 3) Mempunyai keyakinan kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasinya.
- d. Indikator komitmen organisasional menurut Meyer dan Allen 1990 meliputi:
- 1) Rasa bangga terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
  - 2) Rasa loyal pada perusahaan tempat bekerja.
  - 3) Perhatian untuk keberlangsungan perusahaan.
  - 4) Pekerjaan itu memberikan inspirasi.
  - 5) Kesesuaian antara nilai pribadi dengan organisasi.
- e. Menurut Wibowo (2015) Komitmen organisasi dapat ditingkatkan dan diturunkan dengan cara:
- 1) *Inhibiting factors*, mencakup menyalahkan sesuatu secara berlebihan, tidak pernah bersyukur, kegagalan akan mengikuti proses, tidak pernah konsisten, gangguan dan ego yang meningkat.
  - 2) *Stimulating factors*, mencakup peraturan-peraturan dan kebijakan, pelatihan akan menjadi investasi dalam pekerjaan, menghargai dan mengapresiasi usaha, partisipasi dan otonomi pekerja, memberi dukungan untuk pekerja, membuat pekerja merasa dihargai usahanya.
- f. Prinsip yang harus dimiliki pemimpin untuk membangun organisasi menurut Priansa (2018) ada 5:
- 1) Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan ataupun memelihara harga diri para karyawannya agar tidak rusak.
  - 2) Selalu berempati saat memberikan tanggapan.
  - 3) Pemimpin harus melibatkan pegawai saat mengambil keputusan agar pegawai merasa dihargai

- 4) Diminta untuk mengungkapkan pendapat, perasaan dan rasional.
  - 5) Memberikan dorongan kepada para pegawai tetapi tidak mengambil alih tanggung jawab pegawai tersebut.
- g. Menurut Priansa (2018) komitmen organisasi dalam diri pegawai bisa terlihat melalui:
- 1) Penyesuaian  
Melakukan penyesuaian dengan cara melakukan hal-hal yang dihendaki oleh organisasi.
  - 2) Meneladani  
Bisa dilakukan dengan cara menghormati dan menerima keputusan-keputusan penting bagi pemimpin, merasa bangga bahwa dirinya bisa terlibat dalam organisasi.
  - 3) Mendukung secara aktif  
Mendukung semua keputusan dan memenuhi kebutuhan organisasi serta menyesuaikan diri terhadap kepentingan organisasi.
  - 4) Melakukan pengorbanan pribadi  
Bisa dilakukan dengan cara menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan sendiri.
- h. Pengukuran komitmen organisasi menurut Priansa (2018) dapat dilakukan dengan berbagai cara tetapi cara yang sering digunakan dan populer adalah *organizational commitment questionnaire (OCQ)* yang dikemukakan oleh Porter dan Smith pada tahun 1970

i. Proses dan pengembangan komitmen organisasi menurut menurut Priansa (2018):

- 1) *Make it charismatic.*
- 2) *Buld the traditional.*
- 3) *Have comprehensive grievance procedures.*
- 4) *Provide extensive two-way communications.*
- 5) *Create a sense of community.*
- 6) *Build value-based homogeneity.*
- 7) *Share and share a like.*
- 8) *Emphasize barn rising, cross-utilization and team work.*
- 9) *Get together.*
- 10) *Support employee development.*
- 11) *Commit to actualizing.*
- 12) *Provide frirst your challenge.*
- 13) *Enrich and employer.*
- 14) *Promote from within.*
- 15) *Provide developmental activities.*
- 16) *The question of employee security.*
- 17) *Commit to people frist value.*
- 18) *Put it in writing.*
- 19) *Hire right kind managers.*
- 20) *Walk the talk.*

## 2. Konflik Peran

### a. Pengertian Konflik Peran

Menurut Moorhead dan Griffin (2013) ketika pesan dan petunjuk yang diberikan orang lain mengenai peran tersebut jelas, tetapi berkontradiksi atau saling eksklusif itu disebut dengan konflik peran.

Menurut Robbin dan Judge (2015) situasi di mana seorang individu sedang dihadapkan dengan sebuah ekspektasi-ekspektasi peran yang berlainan dengan ekspektasinya bisa disebut dengan konflik peran.

Menurut Winardi (2015) sekelompok aktivitas yang telah diekspektaksi oleh pihak lain dan akan segera dilaksanakan individu tersebut pada posisinya dalam organisasi tempatnya bekerja sering juga disebut sebagai konflik peran.

Menurut Rizzo et. al. (1970) Dimana kompatibilitas kongruensi dinilai relatif terhadap standar kondisi yang mempengaruhi kinerja peran bisa disebut dengan konflik peran.

Ketika seseorang menghadapi tututan yang saling bertentangan antara pekerja dan keluarganya biasanya akan terjadi konflik peran. Kebingungan untuk mengambil keputusan mana yang lebih baiktidaknya untuk dirinya salah satu faktor yang menyebabkannya adalah konflik peran. Ketika internalisasi nilai, etika, atau standar pribadi saling bertolak belakang dengan harapan orang lain juga akan terjadi akibat adanya konflik peran.

### b. Bentuk-bentuk konflik dalam organisasi menurut Mangkunegara (2011)

- 1) Konflik Hierarki merupakan konflik yang hanya bisa terjadi pada tingkatan hierarki organisasi.

- 2) Konflik Fungsional merupakan konflik yang bisa terjadi karena adanya berbagai macam fungsi departemen di organisasi.
  - 3) Konflik Staf dengan kepala unit merupakan konflik yang terjadi di organisasi antara pemimpin unit dengan para stafnya.
  - 4) Konflik Forma-informal merupakan konflik yang berhubungan erat dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal.
- c. Pandangan tradisional atas konflik menurut Robbin dan Judge (2015), menyatakan bahwa yang harus dihindari dan bahaya bisa diyakini bahwa itu konflik. Akibat dari komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan serta kegagalan dari manajer untuk menjadi responsif terhadap kebutuhan dan masukan dari para karyawan membuat konflik dipandang sebagai hasil dari disfungsional atau sering disebut kegagalan fungsi.
- d. Pandangan Interaksionis atas konflik menurut Robbin dan Judge (2015), untuk perubahan dan inovasi kita harus membuat kerjasama kelompok yang harmonis, damai dan tenang. Memahami bahwa konflik mempunyai level yang minimal yang dapat membangun suatu kelompok tetap bersemangat, kritis terhadap diri sendiri dan kreatif. Semua konflik bukan konflik yang baik menurut pendapat interaksionis. Ada 2 jenis konflik menurut interaksionis. Yang pertama, konflik fungsional ini adalah jenis konflik yang membangun. Yang kedua adalah konflik disfungsional konflik ini adalah konflik yang menghancurkan.
- e. Menurut Robbin dan Judge (2015) tipe dan lokus konflik

1) Jenis konflik

Konflik tugas terkait dengan yang menjadi isi dan tujuan dari suatu pekerjaan itu. Konflik hubungan konflik yang didasari atas hubungan interpersonal dalam suatu organisasional tersebut. Konflik proses adalah konflik yang terjadi saat sedang mengerjakan segala pekerjaan yang sudah ada, tentang bagaimana cara menyelesaikannya.

2) Lokus konflik

Konflik dyadic konflik ini baru akan terjadi apabila ada 2 orang. Konflik intragrup sudah bisa dipastikan bahwa konflik ini akan terjadi didalam sebuah grup atau tim. Konflik antar kelompok, sudah bisa dipastikan bahwa konflik ini akan terjadi di antar grup atau tim.

f. Penyebab terjadinya konflik kerja menurut Mangkunegara (2011)

- 1) Koordianasi kerja yang tidak dilakukan oleh pekerja.
- 2) Ketergantungan pegawai dalam pelaksanaan tugas.
- 3) Tugas yang diberikan tidak jelas.
- 4) Perbedaan dalam orientasi kerja.
- 5) perbedaan dalam memahami tujuan organisasi.
- 6) Perbedaan persepsi.
- 7) Sistem kompetensi insentif.
- 8) Strategi permotifasian yang tidak tepat.

g. Dimensi konflik peran yang dialami pegawai menurut Rizzo et. al. (1970):

- 1) *Intra-role person*: ini adalah berupa tindakan yang berbenturan fokus orang saat ia mengisi suatu posisi atau peran.



- 2) *Intrasender conflict*: di mana satu orang yang terkait didalamnya akan menimbulkan ketidakcocokan.
  - 3) *Interrole conflict*: fokus orang saat mengisi lebih dari satu posisi dalam peran sistem.
  - 4) Konflik yang bertentangan antara harapan dan tuntutan dalam organisasi.
- h. Akibat-akibat Konflik menurut Nitisemito (1996) ada 2 yaitu akibat positif dan akibat negatif:
1. Akibat Positif
    - 1) Akan menimbulkan kemampuan mengoreksi diri.
    - 2) Dapat meningkatkan prestasi.
    - 3) Bisa menjadi pendekatan yang lebih baik.
    - 4) Bisa mengembangkan alternatif yang lebih baik
  2. Akibat Negatif
    - 1) Subyektif dan emosional.
    - 2) Apriori.
    - 3) Saling menjatuhkan.
    - 4) Frustrasi.
- i. Metode-metode penanganan konflik menurut Martoyo (2000)
- 1) Mengidentifikasi masalah.

Dilakukannya metode ini bertujuan untuk mengetahui pokok dari permasalahannya agar tidak keliru dalam penanganannya.
  - 2) Menentukan tujuan yang hendak dicapai.

Setelah masalahnya terpecahkan baru melakukan metode ini. Tujuan tersebut dapat bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

3) Menentukan kriteria keberhasilan.

Untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan.

4) Menjabarkan alternatif-alternatif tindakan.

Beberapa alternatif pemecah masalah konflik perlu dirumuskan dalam rangka mencari pemecahan yang terbaik.

5) Memilih alternatif terbaik.

Dalam pemilihan alternatif terbaik ini dipilih yang paling tepat agar semua tujuan penanganan konflik dapat tercapai.

6) Percobaan dan penyempurnaan.

Setelah alternatif terbaik dipilih perlu beberapa percobaan, bila dirasa kurang tepat maka akan disempurnakan lagi.

7) Pelaksanaan.

Setelah dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan yang matang maka diharapkan konflik bisa diatasi dengan baik dan benar.

### **3. Budaya Organisasi**

#### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Coulter (2007) sepertiapa karyawan berperilaku dalam sebuah organisasi yang ditentukan, oleh sebuah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggotanya dalam sebuah organisasi merupakan definisi dari budaya organisasi.

Menurut Robbin dan Judge (2015) sistem yang memiliki berbagai arti yang dapat digunakan untuk membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain dimana itu dilakukan oleh pegawai organisasi tersebut merupakan budaya organisasi.

Menurut Edison dkk (2017) budaya organisasi adalah norma-norma dan filosofi yang baru yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu dan itu didapat dari hasil proses melebur gaya budaya atau perilaku setiap individu yang mereka bawa kedalam organisasi.

b. Menurut Robbins dan Coulter (2007) para karyawan mempelajari budaya dengan berbagai macam cara

1) Cerita

Organisasi sendiri biasanya berisi tentang hal-hal seperti pendiri organisasi itu, pelanggaran peraturan-peraturan, tanggapan tentang kesalahan-kesalahan masa lalu, yang menggambaran peristiwa yang signifikan manusia.

2) Ritual

Untuk mengungkapkan serta meneguhkan nilai-nilai dalam organisasi perlu mencakupi fasilitas dalam organisasi, cara karyawan harus berpakaian, mobil yang disediakan dan pesawat pribadi milik perusahaan. Sasaran yang penting adalah Ritual ini merupakan serangkaian kegiatan yang terus berulang Simbol.

3) Bahasa

Dikarenakan untuk mengenali para anggota sebuah budaya yang mempunyai banyak organisasi dan unit didalam organisasi digunakanlah bahasa.

c. Menurut Robbin dan Judge (2015) karakteristik yang digunakan untuk menangkat intisari drai budaya budaya organisasi tersebut antarlain:

1) Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauh mana perusahaan dapat mendorong para pegawainya untuk berinovasi dan mengambil resiko.

2) Perhatian kerincian

Sejauh mana perusahaan mendorong para karyawannya untuk menunjukkan kecermatan, analisi dan perhatian kepada rincian.

3) Orientasi pada hasil

Perusahaan menitikberatkan orientasinya pada hasil dan bukan pada proses dan teknik yang digunakan oleh karyawan tersebut untuk mencapai hasil.

4) Orientasi orang

Tingkat efek yang diberikan manajemen akibat dari pengambilan keputusan oleh para manajemen dari hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.

5) Orientasi tim

Bukannya oleh individu-individu tetapi kegiatan tim diorganisasikan sekitar tim-tim oleh perusahaan.

6) Keagresifan

Bukannya santai-santai, perusahaan lebih mengharapkan para pegawai untuk agresif.

7) Kemantapan

Lebih menekankan untuk mempertahankan status quo dari pada pertumbuhan suatu perusahaan

- d. Menurut Robbin dan Judge (2015) fungsi dari budaya organisasi itu ada 5 yaitu:
- 1) Dalam menyampaikan menciptakan perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain, bisa digunakan saat mendefinisi batasan.
  - 2) Bagi para anggota organisasi bisa digunakan untuk menyampaikan suatu perasaan dan identitas sendiri.
  - 3) Daripada kepentingan dirisendiri, budaya akan memfasilitasi komitmen yang lebih besar.
  - 4) Dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan, budaya menjadi perekat sosial untuk mendorong stabilitas dari sistem sosial.
  - 5) Tingkah laku dan perilaku dari para pekerja dapat dibentuk melalui pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian.
- e. Menurut Edison dkk (2017) dimensi budaya organisasi adalah:
- 1) Kesadaran diri, kepuasan dari pekerjaan mereka, pengembangan diri adalah hal yang harus didapat oleh anggota organisasi dengan kesadaran bekerja.
  - 2) Keagresifan, mereka mengerjakan pekerjaan dengan antusias untuk menetapkan rencana kerja dan strategi dalam mencapai tujuan.
  - 3) Kepribadian, saling menghormati antar pekerja, ramah terbuka dan peka terhadap kepuasan kelompoknya.
  - 4) Performa, pegawai harus mempunyai nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu dan efisien di organisasi.

- 5) Orientasi tim, pekerja melakukan kerjasama, komunikasi dan koordinasi yang efektif.
- f. Menurut Robbin dan Judge (2015) untuk mempertahankan suatu budaya hidup bisa dilakukan dengan cara
- 1) Pemilihan, untuk merekrut individu yang mempunyai keahlian, pengetahuan dan kemampuan dalam bekerja adalah tujuan secara eksplisit dari suatu proses pemilihan.
  - 2) Manajemen puncak, dampak utama yang bisa terjadi pada budaya organisasi bisa jadi itu akibat dari tindakan manajer puncak
  - 3) Sosialisasi, sosialisasi biasanya dibutuhkan oleh karyawan baru untuk menyesuaikan diri dengan budaya yang berlaku di organisasi tersebut, tanpa peduli sebaik apa perusahaan dalam merekrut dan menyeleksi karyawan.
  - 4) Tahap sebelum kedatangan, para pendatang baru membuat ekspektasi mereka sendiri tentang pekerjaan dan organisasi, dan perlu diketahui bahwa pendatang baru datang dengan serangkaian nilai, tingkah laku.
  - 5) Pertemuan, ditahap ini biasanya pendatang baru mempertentangkan kemungkinan dari ekspektasi mereka sendiri karena bisa jadi ekspektasi berbeda dengan realita.
- g. Menurut Wahjono (2010) usaha-usaha sosialisasi untuk mempertankan budaya organisasi
- 1) Menyeleksi karyawan baru, perusahaan mengharapkan menemukan sumberdaya yang cocok dengan visi pendiri atau yang mempunyai potensi

pengembangan diri yang besar dengan adanya seleksi karyawan baru perusahaan.

- 2) Penempatan kerja, sumberdaya yang baru diharapkan bisa disiplin pada saat ditempatkan di unit kerja melalui pelatihan yang dilakukan perusahaan.
- 3) Penguasaan kerja, jika karyawan sudah memasuki masa kerja yang cukup maka penugasan akan didapatkan.
- 4) Mengukur dan memberi penghargaan, dilakukan dengan seksama sesuai dengan apa telah disepakati bersama.
- 5) Ketaatan pada nilai-nilai yang penting, saat pegawai tersebut mempunyai rasa memiliki organisasi, maka dengan sendirinya akan bersikap taat.
- 6) Hikmah terhadap sejarah organisasi, saat pegawai memiliki rasa ketaatan, rasa cinta rasa memiliki organisasi tersebut maka hikmah terhadap sejarah organisasi akan kita dapatkan dengan sendirinya.
- 7) Model peran konsisten dibutuhkan untuk proses sirkuler berikutnya, melakukan perekrutan anggota organisasi baru membuat pegawai lama akan melakukan kegiatan yang sama.

h. Menurut Wahjono (2010) budaya organisasi yang dominan

- 1) Budaya kuat melawan budaya lemah

Budaya kuat menciptakan iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi itu dipengaruhi oleh perilaku setiap anggotanya karena tingkat kebersamaan yang tinggi dan intens.

- 2) Budaya vs formalisasi

Jalan yang berkebalikan tetapi mempunyai tujuan yang sama dapat dilakukan oleh budaya dan formalitas. Untuk mengontrol dan bertindak sebagai sebuah *substitute* bagi formalisasi bisa menggunakan budaya sebagai sarana yang kuat.

3) Budaya organisasi lewat budaya nasional

Dampak yang lebih besar pada para karyawan daripada organisasi mereka sendiri dapat dilakukan oleh Budaya nasional.

i. Menurut Robbin dan Judge (2015) menciptakan budaya yang baik dan beretika bisa dilakukan dengan cara

- 1) Menjadi panutan yang terlihat, manajemen puncak akan menjadi patoka untuk para pekerja dalam mengerjakan pekerjaannya.
- 2) Mengomunikasikan ekspektasi yang beretika, dengan cara membagikan kode etik organisasional yang menyangkup prinsip dasar dan aturan etika dapat meminimalkan ketidakjelasan.
- 3) Menyediakan pelatihan yang beretika, untuk menegakkan standar etika perlu diadakan seminar, loka karya serta program pelatihan.
- 4) Memberi imbalan untuk tindakan yang beretika dan memberi hukuman untuk tindakan yang tidak beretika, memberikan imbalan yang tampak bagi mereka yang beretika dan memberika hukuman yang mencolok bagi mereka yang tidak beretika, beretika atau tidak beretika diukur atas kode etik perusahaan.
- 5) Menyediakan mekanismen perlindungan, melaporkan perilaku yang tidak etis tanpa ketakutan dan teguran dapat dilakukan secara formal karena tersedianya mekanisme perlindungan.



- j. Menurut Robbin dan Judge (2015) budaya organisasi yang positif bisa dilakukan dengan cara
- 1) Membangun kekuatan pekerja, hal ini digunakan untuk menekankan dan memperlihatkan bahwa mereka dapat mengapitalisasikan kekuatan mereka pada para pekerja, walaupun budaya organisasi yang positif tidak mungkin mengabaikan permasalahan yang ada.
  - 2) Imbalan diberikan banyak daripada memberikan hukuman, memberikan imbalan tidak lah sulit bisanya dilakukan dengan memberikan gaji maupun promosi.
  - 3) Menekankan pada vitalitas dan pertumbuhan, bukan hanya pekerja memberikan kontribusi efektif bagi organisasional tetapi juga menghargai perbedaan antara pekerja dengan karir.
  - 4) Batasan dari budaya yang positif, .pekerja menjadi bimbang apakah mereka sudah melakukan dengan baik atau belum, meskipun perusahaan sudah memberlakukan semua aspek dan budaya organisasi yang positif.
- k. Menurut Edison dkk (2017) sesuai dengan apa yang dikehendaki pendirinya budaya organisasi yang baik harus memiliki nilai-nilai yang mencerminkan kesragaman. Para pendiri suatu organisasi secara tradisonal mempunyai dampak utama pada budaya dini organisasi tersebut. Budaya organisasi yang mampu mempengaruhi perilaku individu baik didalam bahkan diluar organisasi bisa disebut bahwa organisasi itu memiliki budaya organisasi yang kepribadian amat sangat kuat.

l.

#### **4. Kepuasan Kerja**

##### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2015) suatu perasaan yang bersifat positif tentang pekerjaan mereka yang diperoleh dari evaluasi karakteristiknya merupakan definisi dari kepuasan kerja.

Menurut Luthans (2005) sebuah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baiknya pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting bagi para pegawai merupakan definisi dari kepuasan kerja.

Menurut Moorhead dan Griffin (2013) pencerminan tingkat dimana orang menemukan kepuasan atau pemenuhan dalam pekerjaan mereka adalah arti dari kepuasan kerja.

Menurut Wibowo (2015) suatu tingkat perasaan senang yang merupakan penilaian positif terhadap pekerjaan maupun lingkungan tempat kerjanya merupakan definisi dari kepuasan kerja.

Menurut Prihansa (2018) sekumpulan perasaan seorang pegawai atas pekerjaannya, apakah merasa senang ataupun tidak senang dan itu dihasilkan dari interaksi antara pekerja dengan lingkungan pekerjaan maupun sebagai persepsi sikap mental, merupakan penilaian atas pegawai pada pekerjaannya adalah arti dari kepuasan kerja.

Menurut Badriyah (2015) sikap atau perasaan pegawai terhadap aspek-aspek yang senang maupun yang tidak senang mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian kerja masing-masing merupakan definisi dari kepuasan kerja.

Menurut Sinambela (2017) perasaan seorang pegawai atas pekerjaannya yang dihasilkan berdasarkan usahanya sendiri dan didukung oleh hal-hal yang berasal dari luar dirinya atas keadilan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri merupakan definisi dari kepuasan kerja.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Usman (2010):

- 1) Imbalan Jasa.
- 2) Rasa Aman.
- 3) Pengaruh antar pribadi.
- 4) Kondisi lingkungan kerja.
- 5) Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

c. Menurut Sinambela (2017) terdapat 6 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan:

- 1) faktor psikologi : minat, ketentraman dalam bekerja, sikap kerja, bakat dan ketrampilan.
- 2) faktor sosial : faktor yang mengurus tentang interaksi sosial baik dengan pegawai maupun dengan atasannya.
- 3) faktor fisik, faktor tentang kondisi fisik lingkungan dan pegawai
- 4) faktor finansial, faktor tentang jaminan sosial serta kesejahteraan sosial.
- 5) mutu pengawasan, faktor untuk meningkatkan hubungan baik antara pemimpin dan bawahan.
- 6) faktor hubungan antar pegawai: manajer dan pegawai, fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial antar pegawai, sugesti, emosi dan situasi kerja.

- d. Penyebab kepuasan kerja menurut Menurut Sinambela (2017) ada 2 faktor:
- 1) faktor gaji, pekerja mendapatkan gajio yang bagus dan aktivitas pekerjaan yang bervariasi.
  - 2) perbedaan individu, fator tentang harga diri dan kepuasan kerja.
- e. Menurut Edison dkk (2017) beberapa dimensi kepuasan kerja:
- 1) Upah, kelayakan upah yang diberikan kepada pekerja.
  - 2) Pekerjaan, dapat bertanggung jawab kepada pekerjaannya sendiri.
  - 3) Kesempatan promosi, memberikan peluang untuk pekerja mendapat promosi.
  - 4) Penyelia, penyelia harus memberikan perhatian pada bawahannya.
  - 5) Rekan sekerja, kontribusi yang diberikan rekan kerja selama melaksanakan pekerjaan.
- f. Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja dapat diukur melewati beberapa dimensi. Dimensi tersebut adalah:
- 1) Pekerjaan itu sendiri  
Sejauh manakah suatu perusahaan itu dapat memberikan kesempatan bagi seorang karyawan untuk berkembang dan belajar bertanggungjawab terhadap tugas-tugas dan tantangan pekerjaannya.
  - 2) Bayaran  
Gaji dan usaha yang harus dilakukan dalam melaksanakan tugas-tugas yang harus diembannya sebanding.
  - 3) Kesempatan untuk promosi

Kesempatan bagi seseorang untuk meraih posisi yang lebih tinggi lewat promosi yang di lakukan oleh perusahaan tempat mereka bekerja.

4) Atasan

Kemampuan seorang atasan untuk memberikan beberapa masukan dan bantuan-bantuan kepada bawahannya untuk mendukung bawahannya dalam melakukan pekerjaan yang sudah menjadi tanggungjawab bawahannya tersebut.

5) Rekan kerja

Dukungan dari rekan kerja sangatlah penting bagi para pegawai baik itu secara teknis ataupun secara sosial.

6) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan keadaan lingkungan kerja yang nyaman, pekerja dapat lebih semangat untuk bekerja dan semangat dalam mencapai kepuasan kerja.

7) Keamanan Kerja

Keamanan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Keadaan di dalam organisasi yang aman dapat mempengaruhi perasaan karyawan dalam melakukan pekerjaan.

g. Dampak Ketidakpuasan Kerja menurut Robbins dan Judge (2015)

*1. Exit*

Ini adalah merupakan salah satu respon langsung bila pekerja tidak puas akan pekerjaan. Dan menunjukkan perilaku ingin meninggalkan organisasi.

*2. Voice*

Berusaha memperbaiki kondisi, menganjurkan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan melakukan beberapa aktifitas yang berentuk persyarikatan, baik secara aktif maupun konstruktif

### 3. *Loyalty*

Pekerja menunggu kondisi untuk membaik secara pasif, termasuk saat organisasi mendapatkan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

### 4. *Neglect*

Neglect memperburuk keadaan termasuk kemangkiran atau keterlambatan, dapat mengurangi usaha dan dapat meningkatkan tingkat kesalahan, pengaruh itu sendiri bersifat pasif.

h. Upaya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja menurut Prihansa (2018):

#### 3) Perubahan struktur kerja

Bisa dilakukan dengan cara melakukan perputaran pekerjaan dan juga dengan cara perluasan pekerjaan.

#### 4) Melakukan perubahan struktur pembayaran

Perubahan sistem ini bisa dilakukan dengan cara, pembayaran berdasarkan keahliannya, pembayaran berdasarkan jasa yang telah disumbangkan, dan yang terakhir adalah pembayaran berdasarkan kelompok.

#### 5) Pemberian jadwal kerja fleksibel

Pemberian jadwal kerja yang fleksibel ini tetap taat pada peraturan organisasi.

#### 6) Program pendukung

Program pendukung ini bisa berupa pusat kebugaran dan kesehatan, rekreasi, penghasilan tambahan, dll.

- i. Teori-teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2011)
  - 1) Teori keseimbangan, komponennya *input, outcome, comparason person, equity in equity*.
  - 2) teori perbedaan, menghitung antara selisih yang seharusnya dengan kenyataan
  - 3) teori pemenuhan kebutuhan, kepuasan pegawai akan terpenuhi bila merasa puas
  - 4) teori pandangan kelompok, bukan hanya pemenuhan saja tetapi kepuasan juga tergantung pada kelompok.
  - 5) teori dua faktor dari Herzberg, untuk menganalisis puas atau tidak puasnya
  - 6) teori penerapan
- j. Cara menghindari ketidakpuasan kerja menurut Badriyah (2015)
  - 1) Membuat pekerjaan itu menjadi lebih menyenangkan untuk para pegawai.
  - 2) Pemberian gaji yang adil kepada para karyawan.
  - 3) Seorang karyawan ditempatkan pada posisi kerja yang benar sesuai dengan kemampuan mereka.
  - 4) Sebisa mungkin menghindari kebosanan dengan pengulangan pekerjaan.

## **B. Kerangka Konseptual dan Pengembangan Hipotesis**

### **1. Pengaruh Konflik Peran terhadap Kepuasan Kerja**

Peran merupakan posisi yang penting karena mempunyai harapan yang terus berkembang dari norma-norma yang sudah dibangun. Karyawan kerap memiliki

dua atau lebih peran dalam suatu organisasinya. Peran-peran ini seringkali dapat menimbulkan konflik. Dengan adanya peran ganda yang tentu memunculkan konflik peran dalam diri karyawan dan akan berdampak pada kepuasan kerja.

Suatu konflik dapat berdampak pada diri para pegawai dampak yang akan mempengaruhi kepuasan kerja adalah saling menjatuhkan satu sama lain dan merasa frustrasi. Dan karena itu kepuasan pegawai tersebut akan merasakan ketidakpuasan dalam bekerja.

Secara teori, konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Dapat diartikan bahwa semakin rendah konflik peran yang terjadi pada karyawan, maka kepuasan kerja karyawan tersebut akan semakin meningkat di perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Akwan (2016) yang berlokasi di anantara seminyak resort & spa, Bali menyatakan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Dengan memakai variabel konflik peran, stress kerja, Kepuasan Kerja, Intensi Keluar. Memakai sampel dan teknik analisis pengujian instrumen , uji validitas. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh negatif konflik peran terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Poerwati (2017) yang berlokasi di Kantor Akuntan Publik (KAP) yang berada di kota Semarang yang menyatakan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Dengan memakai variabel k Konflik peran, komitmen profesi, kepuasan kerja, kinerja karyawan. Memakai sampel dan teknik analisis Uji Kualitas, Uji Koefisien Determinasi 2, Hasil Uji *Path*. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh negatif konflik peran terhadap kepuasan kerja.



Hasil penelitian yang dilakukan oleh Alfian (2017) yang berlokasi di Dinas Pendidikan Aceh yang menyatakan bahwa konflik peran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan memakai variabel keterlibatan kerja, beban kerja, konflik peran, kepuasan kerja, kinerja pegawai. Memakai *SEM* dan diuji menggunakan *confirmatory, factor analysis* . Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh negatif konflik peran terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2014) yang berlokasi di Badan Keswadayaan Masyarakat Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan (BKM PNPM-MP) di wilayah Kabupaten Sukoharjo yang menyatakan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Dengan memakai variabel konflik peran, komitmen organisasi, kepuasan , stress kerja. Memakai sampel dan teknik Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Analisis Kesesuaian Model (*Goodness-of-Fit*), Analisis Koefisien Jalur. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh negatif konflik peran terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Anfas (2016) yang berlokasi di Dealer Di Kota Ternate yang menyatakan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Dengan memakai variabel Konflik Peran, Ambiguitas Peran, Kepuasan Kerja. Memakai sampel dan teknik Uji Validitas, Uji Reliabilitas, analisis regresi sederhana, uji statistik t, uji statistik F, Koefisien determinasi ( $R^2$ ). Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh negatif konflik peran terhadap kepuasan kerja.

Dari pernyataan tersebut maka hipotesis pertama penelitian ini yaitu :

**H1: Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja**

## 2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi mengacu pada sistem dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi, organisasi yang satu dengan organisasi lainnya pastinya berbeda. Bagaimana anggota organisasi tersebut berperilaku dan melakukan pekerjaan dapat dilihat melalui budaya organisasinya, maka sebab itu membutuhkan kesesuaian antara individu dalam organisasi dan budaya suatu organisasi.

Dampak dalam budaya organisasi yang akan mempengaruhi kepuasan kerja adalah dampak atas tindakan manajer puncak. Bila manajer puncaknya baik maka pegawai akan puas terhadap pekerjaannya.

Secara teori, Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang terjadi pada organisasi, maka kepuasan kerja karyawan yang di rasakan juga semakin tinggi tersebut di perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Cahyono (2016) yang berlokasi di Rsu Kaliwates Kabupaten Jember menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan memakai variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Stress Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb), Kepuasan Kerja. Memakai teknik analisis, *Path Analysis*, Uji Multikolinieritas, Uji t. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nariswari (2016) yang berlokasi di PT. Poliplas Indah Sejahtera menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh

positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan memakai variabel Gaya Kepemimpinan, Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja. Memakai teknik analisis, Regresi Linier, Uji Asumsi Klasik, Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji T), Uji Signifikansi Simultan (Uji F), Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>), Analisis Deskriptif. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kambey (2016) yang berlokasi di PT. Kawasan Industri Candi Di Kota Semarang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan memakai variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Sistem Kompensasi Komitmen Organisasional Kepuasan Kerja. Memakai teknik analisis, *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dan *Full Model* dari *Structural Equation Modeling (SEM)*. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Satyawati (2014) yang berlokasi di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan memakai variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, pada kinerja. Memakai teknik analisis, Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, *Structural Equation Modeling (SEM)*. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tanjung (2016) yang berlokasi di Dinas Perkebunan Sumatera Utara menyatakan bahwa budaya organisasi

berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan memakai variabel Disiplin kerja, kompetensi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja. Memakai teknik analisis, regresi, Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Dari pernyataan tersebut maka hipotesis kedua penelitian ini yaitu :

**H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

### **3. Pengaruh Konflik Peran terhadap Komitmen Organisasi**

Konflik peran adalah salah satu konflik yang terjadi di tempat kerja, dimana seseorang dapat tertekan karena beban kerja yang dijalankan. Karyawan kerap memiliki dua atau lebih peran dalam suatu organisasinya. Peran-peran ini seringkali dapat menimbulkan konflik. Dengan adanya akibat dari konflik peran maka akan berdampak pada komitmen mereka di organisasi yang menyebabkan komitmen pada organisasi akan menurun karena tidak akan betah untuk bertahan di organisasi.

Secara teori, konflik peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi yang dapat diartikan bahwa semakin rendah konflik peran yang terjadi pada karyawan, maka komitmen organisasi karyawan tersebut akan tinggi di perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Riandini (2015) yang berlokasi di PT . Nyonya Meneer Semarang dengan hasil yang menunjukkan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Dengan variabel penelitian yang digunakan yaitu: konflik peran, kelelahan emosional, kepuasan kerja, komitmen organisasi. Memakai sampel dan teknik analisis berupa purposive

sampling, Analisis Regresi Linier Berganda, Uji Instrumen: uji validitas, reliabilitas. Dengan tujuan untuk Menganalisis pengaruh negatif Konflik peran terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusriyani (2016) yang berlokasi di Dinas Pasar Kota Semarang yang menyatakan Konflik Peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dengan variabel penelitian yang digunakan konflik peran, kompensasi, kelelahan emosional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Memakai sampel dan teknik analisis, berupa sampel *accidental sampling*. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh negatif konflik peran terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusuma (2017) berlokasi di dilaksanakan di PT. Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk. yang berlokasi di Jalan Raya Lingkar Timur Desa Banjarsari juga menunjukkan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Memakai variabel konflik peran ganda, stres kerja, komitmen organisasi. Teknik pengolahan analisis korelasi *product moment* dan SPSS. Dengan tujuan untuk Menganalisis pengaruh negatif Konflik peran terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Silvia (2017) yang berlokasi di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Semarang. yang menyatakan Konflik Peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dengan variabel penelitian yang digunakan Konflik peran (X1) Ambiguitas peran (X2), Stres kerja (Y1), Komitmen organisasional (Y2). Memakai sampel dan teknik analisis, analisis jalur atau *path analysis*, Uji F, Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>), Uji

T. Dengan tujuan untuk Menganalisis pengaruh negatif Konflik peran terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2014) yang berlokasi di PT Badan Keswadayaan Masyarakat Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan (BKM PNPM-MP) di wilayah Kabupaten Sukoharjo dengan hasil yang menunjukkan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Dengan variabel penelitian yang digunakan yaitu: Konflik Peran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Stres Kerja. Memakai Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Analisis Kesesuaian Model (*Goodness-of-Fit*), Analisis Koefisien Jalur. Dengan tujuan untuk Menganalisis pengaruh negatif Konflik peran terhadap komitmen organisasi.

Dari pernyataan tersebut maka hipotesis ketiga penelitian ini yaitu

**H3: Konflik Peran berpengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasi**

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan, komitmen organisasi karyawan yang tinggi dapat terwujud melalui pemeliharaan budaya organisasi yang baik.

Secara teori, Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi Budaya organisasi yang terjadi pada organisasi, maka komitmen terhadap organisasi juga semakin tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2016) yang berlokasi di PT. Toys Games Indonesia Semarang juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan variabel penelitian yang

digunakan Kepuasan kerja, Stress Kerja, Komitmen Organisasional, Intention to Quit. Memakai sampel dan teknik analisis, regresi berganda, uji t dan Uji F. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Cahyono (2016) yang berlokasi di Rsu Kaliwates Kabupaten Jember menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan memakai variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Stress Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb), Kepuasan Kerja. Memakai teknik analisis, *Path Analysis*, Uji Multikolinieritas, Uji t. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kambey (2016) yang berlokasi di PT. Kawasan Industri Candi Di Kota Semarang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan memakai variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Sistem Kompensasi Komitmen Organisasional Kepuasan Kerja. Memakai teknik analisis, *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dan *Full Model* dari *Structural Equation Modeling* (SEM). Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ermawati (2014) yang berlokasi di Karyawan CV. SAMPURNO ABADI. Analisis Regresi yang menyatakan Ada pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Dengan variabel penelitian yang digunakan Budaya Organisasi,

Motivasi, Kompensasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan. Memakai sampel dan teknik Analisis Jalur (*Path Analysis*), *Structural, Equation Model* (SEM), Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Model Struktural (*Inner Model*). Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Latib (2016) yang berlokasi di Dinas Pasar Kota Semarang. Menyatakan Ada pengaruh positif signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Dengan variabel penelitian yang digunakan budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, komitmen organisasi kinerja pegawai Memakai teknik Analisis Analisis Regresi Berganda, Regresi Linier Sederhana, Uji t. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.

Dari pernyataan tersebut maka hipotesis keempat penelitian ini yaitu:

**H4 : Pengaruh Budaya Organisasi berpengaruh positif Terhadap Komitmen Organisasi**

#### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja merupakan sikap yang positif menyangkut adaptasi diri para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, yang didalamnya termasuk upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis para pekerja. Sehingga setelah karyawan dapat beradaptasi dengan baik semua kebutuhan pegawai termasuk upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis para pekerja telah tercukupi pegawai merasa puas dan tidak akan meninggalkan organisasi.



Secara teori, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai maka akan semakin tinggi komitmen pegawai pada organisasi itu. Dan sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan pegawai maka akan semakin rendah pula komitmen pegawai pada organisasi itu.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusriyani (2016) yang berlokasi di Dinas Pasar Kota Semarang yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi. Dengan variabel penelitian yang digunakan konflik peran, kelelahan emosional, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Turnover Intention*. Memakai sampel dan teknik analisis, berupa sampel *accidental sampling*. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmi (2013) yang berlokasi di PT SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan variabel penelitian yang digunakan Kepemimpinan transformasional, Kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional. Memakai Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dan Teknik pengambilan sampel adalah *proporsional random sampling*. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh positif Kepuasan kerja terhadap Komitmen organisasional.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kartika (2016) yang berlokasi di PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan variabel penelitian yang

digunakan budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan. Memakai sempel dan teknik analisis, *Structural Equation Modeling* (SEM). Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh positif Kepuasan kerja terhadap Komitmen organisasional.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2016) yang berlokasi di PT. Toys Games Indonesia Semarang juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan variabel penelitian yang digunakan Kepuasan kerja, Stress Kerja, Komitmen Organisasional, Intention to Quit. Memakai sempel dan teknik analisis, regresi berganda, uji t dan Uji F. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Budiningsih (2017) yang berlokasi di PT. Pertani (Persero), Wilayah Jateng & DIY yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi. Dengan variabel penelitian yang digunakan Pengembangan Karir Kompensasi, terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional. Memakai teknik analisis yang digunakan adalah *path analysis* atau analisis jalur. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh Positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Dari pernyataan tersebut maka hipotesis kelima penelitian ini yaitu:

**H5 : kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.**

## **6. Pengaruh Konflik Peran Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Melalui Kepuasan Kerja**

Konflik peran adalah salah satu konflik yang terjadi di tempat kerja, dimana seorang dapat tertekan karena beban kerja yang dijalankan. Karyawan kerap memiliki dua atau lebih peran dalam suatu organisasinya. Peran-peran ini seringkali dapat menimbulkan konflik. Dengan adanya akibat dari konflik peran akan menyebabkan ketidakpuasan dalam pekerjaannya pada akhirnya meningkatkan ketegangan yang mempunyai dampak pada komitmen mereka di organisasi.

Suatu konflik dapat berdampak pada diri para pegawai dampak yang akan mempengaruhi kepuasan kerja adalah saling menjatuhkan satu sama lain dan merasa frustrasi. Dan karena itu pegawai tersebut akan merasakan ketidakpuasan dalam bekerja dan menyebabkan komitmen pada organisasi akan menurun karena tidak akan betah untuk bertahan di organisasi.

Secara teori, Role Conflict berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi dengan melalui kepuasan kerja yang dapat diartikan bahwa semakin rendah konflik peran yang terjadi pada karyawan, maka komitmen organisasi dan kepuasan karyawan tersebut akan tinggi di perusahaan.

Dari pernyataan tersebut maka hipotesis keenam penelitian ini yaitu:

**H6: Konflik Peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi dengan melalui kepuasan kerja.**

## **7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Melalui Kepuasan Kerja.**

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan, komitmen organisasi karyawan yang tinggi dapat terwujud melalui pemeliharaan budaya organisasi yang baik.

Pemeliharaan budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi komitmen organisasi dengan tindakan manajer puncak. Bila tindakan manajer puncaknya baik maka pegawai akan puas terhadap pekerjaannya dan akan tetap bertahan di Organisasi tersebut.

Secara teori, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi Budaya organisasi yang terjadi pada organisasi, maka komitmen terhadap organisasi juga semakin tinggi.

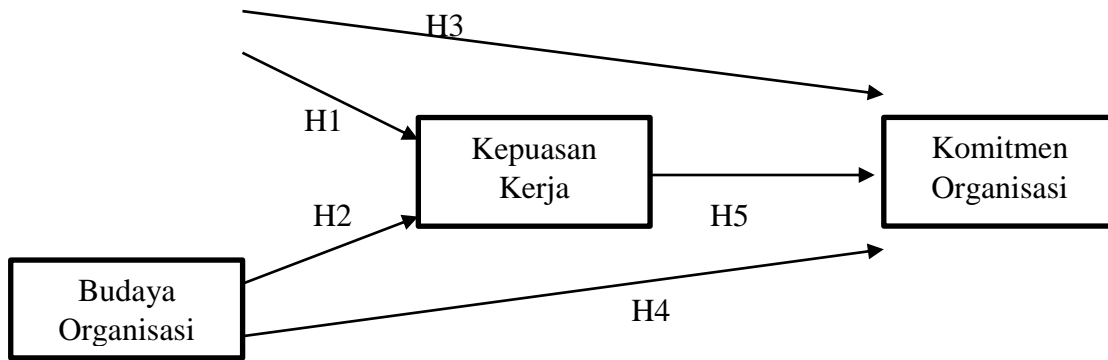
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari (2013) yang berlokasi di Rumah Sakit Umum Daerah Sidoarjo menyatakan kepuasan kerja memediasi pengaruh konflik peran terhadap komitmen organisasi. Dengan variabel penelitian yang digunakan konflik peran, kelelahan emosional, Kepuasan kerja, komitmen organisasional. Memakai Teknik analisis data menggunakan *SEM* dioperasikan *software Smart PLS* dan Teknik pengambilan sampel adalah *stratified random sampling*. Dengan tujuan untuk kepuasan kerja memediasi pengaruh konflik peran terhadap komitmen organisasi.

Dari pernyataan tersebut maka hipotesis ketujuh penelitian ini yaitu:

**H7: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan melalui kepuasan kerja.**

### C. Model Penelitian

Konflik Peran
---------------



Gambar 2.1

H1: Kurniawan, 2014; Akwan, 2016; Poerwati, 2017; Alfian, 2017; Saputra, 2017;

H2: Cahyono, 2016; Nariswari, 2016; Kambey, 2016; Sanhaji, 2016; Azanza, 2013;

H3: Kusriyani, 2016; Riandini, 2015; Kusuma, 2017; Silvia, 2017; Kurniawan, 2014

H4: Fauzi, 2016; Ermawati, 2014; Cahyono, 2016; Kambey, 2016; Sanhaji, 2016; Latib, 2016

H5: Kusriyani, 2016; Kartika, 2016; Fauzi, 2016; Budiningsih, 2017; Rahmi, 2013

H6: Modifikasi

H7: Sari (2013)