

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017 : 10), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Oleh karena itu, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari presentase tingkat bunga bank, karyawan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya, serta masyarakat memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar.

Mangkunegara (2013 : 2) mendefinisikan MSDM merupakan suatu proses 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. Semakin besar organisasi maka tenaga kerja yang dibutuhkan semakin besar dan masalah yang dihadapi semakin kompleks, karena setiap manusia mempunyai pola pikir, pola sikap dan tingkah laku serta kepentingan yang berbeda-beda. Oleh karena itu diperlukan adanya pengaturan tenaga kerja tersebut agar berbentuk aktifitas kerja yang seirama yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan perusahaan, perlu adanya perhatian dan pengaturan terhadap tenaga kerja. Dalam hal ini dituntut adanya peranan manajemen sumber daya manusia yaitu manajemen khusus yang mengatur masalah-masalah yang berhubungan dengan faktor produksi manusia dengan segala aktifitasnya dalam suatu perusahaan sehingga mereka dapat bekerja dengan efektifitas dan efisien.

Oleh karena itu definisi di atas menunjukkan demikian pentingnya MSDM dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Jadi, MSDM merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya

terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, namun juga mencakup karyawan atau sumber daya manusia yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*).

2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Flippo dalam Hasibuan (2017 : 24), fungsi MSDM terdiri dari *planning, organizing, directing, controlling, procurement, development, compensation, integration, maintenance, separation*. Menurut Moekijat dalam Hasibuan (2017 : 24), fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, penilaian prestasi, seleksi, pengembangan dan latihan, administrasi gaji dan upah, lingkungan kerja, pengawasan pelaksanaan pekerjaan, hubungan perburuhan, kesejahteraan sosial, penilaian dan riset. Menurut Hasibuan (2017 : 21), fungsi sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan

program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menatakn pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, koordinasi dalam bagian organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan merupakan kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar mereka menaati peraturan perusahaan dan bekerjasama sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan ini disebabkan oleh keinginan

karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017 : 14):

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement* dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitori kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

2.1.2. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Vecchio dalam Wibowo (2016:14) memberikan defnisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang

Menurut Robbins dalam Wibowo (2016:15) budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama

Menurut Phegan dalam Wibowo (2016:15) menyatakan budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seorang anggota dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut sehingga menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

2. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Wibowo (2016:33) mengemukakan adanya tujuh yaitu:

a. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko)

Suatu tingkatan di mana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

b. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail)

Di mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail.

c. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat)

Di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

d. *People orientation* (orientasi pada orang)

Di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

e. *Team orientation* (orientasi pada tim)

Di mana aktivitas kerja diorganisasi berdasarkan tim daripada individual.

f. *Aggressiveness* (agresivitas)

Di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*.

g. *Stability* (stabilitas)

Di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan dari perkembangan.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Wibowo (2016:46) mengemukakan lima fungsi adalah:

- a. Mempunyai *boundary-defining* roles, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
- b. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
- c. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual.
- d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja.

e. Budaya melayani sebagai sense-making dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja

Sementara itu, peran budaya organisasi menurut Jerald Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2016:46) adalah:

a. Budaya memberikan rasa identitas

Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.

b. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi

Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpiki di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mempengaruhi dirinya. Tetapi apabila terdapat *strong culture*, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang apa makna sebenarnya organisasi itu.

c. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda di saat yang sama. Suatu perusahaan dengan budaya sangat kuat mendukung

kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang bagaimana harus berperilaku.

Pendapat para pakar tentang fungsi budaya organisasi menunjukkan beberapa kesamaan, dapat disimpulkan bahwa fungsi organisasi adalah: menunjukkan identitas, menunjukkan batas peran yang jelas, menunjukkan komitmen kolektif, membangun stabilitas sistem sosial, membangun pikiran sehat dan masuk akal, dan memperjelas standar perilaku.

2.1.3. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2013 : 117), kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Menurut Wexley dan Yuki dalam Mangkunegara (2013 : 117) juga mendefinisikan kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Berdasarkan pendapat Keith Davis, Wexley, dan Yuki tersebut, 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, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Menurut Colquitt, LePine, Wesson (2011:105) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja.

2. Dimensi Kepuasan Kerja

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja (Mangkunegara, 2013 : 120).

Menurut Colquitt, LePine, Wesson (2011 : 107), mengemukakan adanya beberapa yaitu:

a. *Pay Satisfaction* (Kepuasan Gaji)

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan. *Pay satisfaction* didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima. Meskipun lebih banyak uang selalu lebih baik, kebanyakan pekerja mendasarkan keinginannya atas bayaran pada perhitungan secara berhati-hati dari tugas pekerjaannya dengan bayaran yang diberikan pada rekan sekerja yang sama.

b. *Promotion Satisfaction* (Promosi)

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan. Tidak seperti halnya dengan bayaran, banyak pekerja mungkin tidak suka lebih sering promosi karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab, dan meningkatkan jam kerja. Tetapi, banyak pekerja menghargai promosi karena memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik, dan prestise lebih tinggi.

c. *Supervision Satisfaction* (Supervisi)

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu, dan menjaga jarak. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan sumber daya yang diperlukan, dan melindungi pekerja dari kebingungan yang tidak perlu. Di samping itu, pekerja mengharapkan atasan yang disukai. Hal tersebut tergantung pada apakah mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan pekerja.

d. *Coworker Satisfaction* (Rekan Kerja)

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan dan menarik. Pekerja mengharapkan rekan sekerjanya membantu dalam menjalankan tugas pekerjaan. Di sisi lain, kita mengharapkan senang bekerja bersama mereka, karena menggunakan banyak waktu bersama rekan sekerja. Rekan sekerja yang menyenangkan dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat

e. *Satisfaction with the work itself* (Tugas yang diberikan)

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang-ulang dan tidak nyaman. Aspek ini memfokus pada apa yang sebenarnya dilakukan pekerja. Sedangkan empat aspek sebelumnya merupakan hasil dari pekerjaan (*pay* dan *promotion*) dan orang yang berada sekitar pekerjaan (*supervisor* dan *coworkers*).

f. *Altruism* (Membantu rekan kerja)

Altruism merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika sedang menghadapi banyak tugas

g. *Status* (Jabatan)

Status menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan disatu sisi menunjukkan peningkatan *status*, di sisi lainnya akan memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.

h. *Environment* (rasa nyaman dan aman)

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan. Namun, terdapat pandangan bahwa nilai-nilai ini dianggap kurang penting karena tidak relevan dalam semua pekerjaan, tidak seperti bayaran, promosi, dan seterusnya

3. Hubungan kepuasan kerja

Job satisfaction atau kepuasan kerja mempunyai kaitan dengan beberapa variabel. Menurut Colquitt, LePine, Wesson (2011:125) menekankan pada kaitan *job satisfaction* dengan *job performance* dan *organizational commitment* serta *life satisfaction*.

a. *Job satisfaction* dengan *job performance*

Kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif moderat pada kinerja Menurut Colquitt, LePine, Wesson (2011:125) orang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung mempunyai tingkat kinerja tugas lebih tinggi, tingkat

citizenship behavior lebih tinggi dan tingkat perilaku kontra produktif lebih rendah

b. *Job satisfaction* dengan *organizational commitmen*

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan kuat terhadap *organizational commitment*. Orang yang mendapatkan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung merasa tingkat *affective commitment* dan *normative commitment* lebih tinggi. Sedangkan pengaruhnya pada *continuance commitment* adalah lebih lemah.

c. *Job satisfaction* dengan *life satisfaction*

Kepuasan hidup mencerminkan tingkatan di mana pekerja merasakan perasaan bahagia dengan kehidupan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor paling kuat terhadap kepuasan hidup. Orang merasa lebih baik tentang hidupnya ketika mereka merasa lebih baik tentang pekerjaan mereka. Menurut Colquitt, LePine, Wesson (2011:126) hubungan antara *job satisfaction* dengan *life satisfaction* juga menunjukkan seberapa banyak dari kehidupan kita dipergunakan dalam pekerjaan.

2.1.4. Komitmen organisasional

1. Pengertian komitmen organisasional

Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-bien (2011:72) mengemukakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi

Menurut Newstrom (2011:223) memberikan pengertian yang sama antara organizational commitment dengan employee loyalty, yaitu sebagai suatu tingkatan di mana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Pekerja mengidentifikasi dengan organisasi menunjukkan bahwa pekerja bercampur dengan baik dan sesuai dengan etika dan harapan organisasi bahwa mereka mengalami perasaan kesatuan dengan perusahaan.

Menurut Luthans (2011:147) komitmen organisasional sering didefinisikan: (a) sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (b) keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi, dan (c) keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasional.

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:69) adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Dari berbagai pendapat tentang komitmen organisasional tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasional pada dasarnya adalah merupakan kesediaan seseorang untuk meningkatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena measakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi.

2. Dimensi komitmen organisasional

Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:73) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Hal ini mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

a. *Affective commitment* (Komitmen Efektif), adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional pada, dan keterlibatan dengan organisasi. Mereka tinggal karena mereka menginginkan. Sebagai alasan emosional atau *emotion-based*, dapat berupa perasaan persahabatan, iklim atau budaya perusahaan, dan perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas pekerjaan.

b. *Continuance commitment* (Komitmen Kelanjutan), adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya. Kita tinggal karena kita merasa perlu. Ini

merupakan *cost-based reason* untuk tetap, termasuk masalah gaji, tunjangan, dan promosi, serta yang berkaitan dengan menumbangkan keluarga.

- c. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif), adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban. Kita tetap tinggal karena memang seharusnya. Dengan demikian, merupakan alasan *obligation-based* untuk tetap dalam organisasi, termasuk perasaan utang budi pada atasa, kolega, atau perusahaan yang lebih besar.

Dengan demikian komitmen organisasional memiliki 3 dimensi menurut Colquitt, LePine, dan Wesson, dimana karyawan mempunyai dasar yang berbeda dalam berkomitmen karyawan yang mempunyai *affective commitment* akan memiliki hubungan emosional dengan organisasi dan selalu ingin melakukan usaha guna mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang mempunyai *continuence commitment* tidak akan meninggalkan organisasi karena akan merasa kerugian jika hal itu dilakukan. Sedangkan karyawan yang mempunyai *normative commitment* merasa mempunyai kewajiban untuk memberikan balasan terhadap apa yang telah diberikan organisasi sehingga harus bertahan untuk memenuhi hal tersebut.

3. Faktor yang mempengaruhi komitmen

Menurut Mcshane dan Von Glinow (2010:113) sebagai berikut:

a. *Justice and support*, keadilan dan dukungan

Adalah lebih tinggi dalam organisasi yang memenuhi kewajiban pada pekerja dan patuh oleh nilai-nilai *humanisme*, seperti kejujuran, rasa hormat, memaafkan dan integritas moral. Sama halnya, organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja cenderung mengusahakan tingkat loyalitas lebih tinggi sebagai imbalannya.

b. *Share values*, nilai-nilai bersama

Merupakan identifikasi orang dengan organisasi, dan identifikasi tersebut tertinggi apabila pekerja yakin bahwa nilai mereka sesuai dengan nilai dominan organisasi. Pekerja merasa lebih nyaman dan dapat diduga apabila mereka sepakat dengan nilai-nilai yang mendasari keputusan korporasi. Perasaan nyaman ini meningkatkan motivasi mereka untuk tetap tinggal dalam organisasi.

c. *Trus*, kepercayaan

Kepercayaan merupakan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang menyangkut risiko. Kepercayaan berarti menempatkan keyakinan pada orang atau kelompok lain. Pekerja mengidentifikasi dengan dan merasa

berkewajiban bekerja untuk organisasi hanya apabila mereka mempercayai pemimpin mereka.

d. *Organizational comprehension*, pemahaman organisasional
Organizational comprehension menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata letak fisik. Kepedulian adalah prasyarat penting untuk *affective commitment* karena adalah sulit mengidentifikasi dengan sesuatu yang anda tidak tahu dengan baik.

e. *Employee involvement*, pelibatan pekerja

Pelibatan pekerja meningkatkan affective commitment dengan memperkuat identitas sosial pekerja dengan organisasi. Pekerja merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang membimbing masa depan organisasi.

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan skripsi ini peneliti menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Disamping itu dari jurnal dan skripsi dalam rangka mendapatkan suatu informasi mengenai teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis ini yaitu sebagai berikut:

1. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang), Chaterina dan Intan (2012). Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel komitmen organisasional dan variabel kepuasan kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Triana Kartika Sari, Andre D Witjaksono (2013) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja Karyawan, (Studi pada Karyawan RSUD Sidoarjo)”. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen dan pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Artinya budaya organisasi yang kuat dan dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Dwi Puspitawati dan I Gede Riana (2014) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan (Studi pada Hotel Bali Hyatt Sanur)”. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kualitas layanan.

2.2. Kerangka Pemikiran

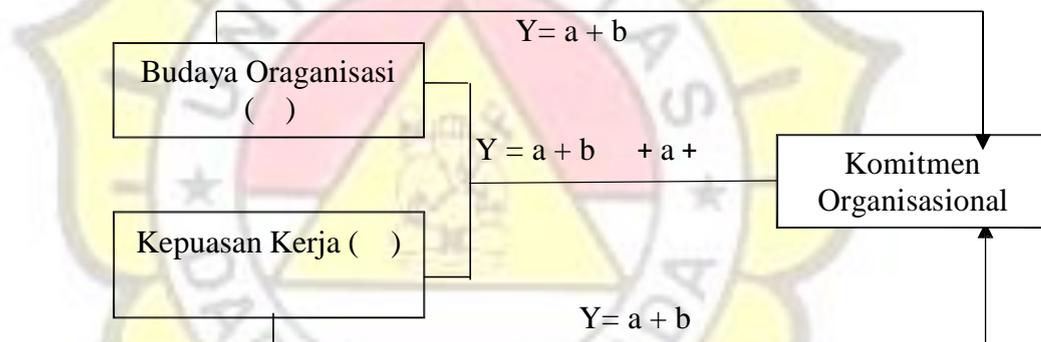
Berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau perusahaan akan ditentukan oleh faktor manusia atau karyawan dalam mencapai tujuan. Pada proses ini pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel dalam menunjang komitmen organisasional disuatu organisasi. Budaya organisasi yang buruk akan menimbulkan menurunnya komitmen organisasi, sama seperti jika kepuasan kerja pada suatu perusahaan buruk hal ini juga akan berpengaruh pada komitmen organisasi. Maka model kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.2.1. Paradigma Pemikiran

Menurut Sugiyono (2014 : 63), paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variabel independen yang dapat dijelaskan melalui gambar berikut:



Gambar 2.2

Paradigma Pemikiran

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat dua variabel independen yakni budaya organisasi () dan kepuasan kerja () dan satu variabel dependen yakni komitmen organisasional (), dimana budaya organisasi ()

dan kepuasan kerja () mempengaruhi komitmen organisasional ()

secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi :

$Y = a + bx$. Berikutnya budaya organisasi () dan kepuasan kerja (

) mempengaruhi komitmen () secara bersama-sama dengan

rumusan persamaan regresi : $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$.

2.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014 : 90), hipotesis merupakan suatu bentuk pernyataan yang sederhana mengenai harapan peneliti akan hubungan antara variabel-variabel dalam suatu masalah untuk diuji dalam penelitian.

1. Pengaruh penerapan budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

Ho : Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional Badan Kerjasama Pelayanan Antar Kampus.

Ha : Ada pengaruh antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional Badan Kerjasama Pelayanan Antar Kampus

2. Pengaruh penerapan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.

Ho : Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional Badan Kerjasama Pelayanan Antar Kampus.

Ha : Ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional Badan Kerjasama Pelayanan Antar Kampus.

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

Ho : Tidak ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional Badan Kerjasama Pelayanan Antar Kampus.

Ha : Ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional Badan Kerjasama Pelayanan Antar Kampus.

