

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia I (Umi Farida, 2017) dijelaskan bahwa Manajemen sumber daya manusia atau biasa disingkat dengan SDM adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang personalia / SDM / ketenagakerjaan atau suatu bidang ilmu untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak. Baik secara langsung (pemegang saham/pemilik, manajer dan pekerja) maupun tidak langsung yaitu semua faktor eksternal (pemasok, investor, pelanggan, pemerintah dan masyarakat).

Lebih jelasnya sebelum mengenal manajemen sumber daya manusia kita harus mengetahui pengertian dari manajemen sendiri. Manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengoordinasian/organisasian, pengarahan, dan pengawasan dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi dari manajemen antara lain:

Perencanaan : Menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan sehingga tujuan tersebut dapat tercapai dengan baik.

Pengorganisasian : Mengelompokkan kegiatan orang serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengarahan : Fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberikan, saran-saran, perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas sehingga tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan benar.

Pengawasan : Mengadakan penilaian, pencocokan, pemeriksaan terhadap sesuatu yang telah dilakukan sudah sesuai dengan rencana semula apa belum.

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia I Umi Farida (2017) juga dijelaskan bahwa definisi lengkap dari MSDM harus terdapat fungsi operasional. Maka definisi MSDM akan nampak sebagai berikut :

1. Fungsi Manajemen terdiri dari :
  - a. Perencanaan
  - b. Pengorganisasian
  - c. Pengarahan
2. Fungsi Operasional terdiri dari :
  - a. Pengadaan sumber daya manusia
  - b. Pengembangan sumber daya manusia
  - c. Pemberian kompensasi sumber daya manusia
  - d. Pengintegrasian sumber daya manusia
  - e. Pemeliharaan sumber daya manusia
  - f. Pemutusan hubungan kerja

## **2. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menurut Robbins (2008) didefinisikan sebagai suatu persepsi umum yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kebersamaan pengertian. Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan membedakan antara satu organisasi dengan lainnya. Sehingga budaya organisasi dalam menjalankan fungsinya sebagai mekanisme pembuat

makna dan kendali akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, serta menetapkan aturan permainan karena budaya organisasi merupakan penjelmaan sejarah, keyakinan, nilai-nilai dan norma bersama yang menjadi ciri khas organisasi.

Berdasarkan definisi budaya organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang menjadi budaya kerja merupakan suatu rangkaian dari nilai-nilai, norma dan asumsi-asumsi yang dimiliki para karyawan sehingga dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain.

## **2.1 Tipe Budaya Organisasi**

Menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Alifiulahtin Utaminingsih, 2014) secara umum terdapat tiga tipe budaya organisasi, yaitu : budaya organisasi yang konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif. Setiap tipe budaya organisasi berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif mencerminkan pemikiran dan keyakinan individual mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugas dan berinteraksi dengan orang lain.

### **a. Budaya Konstruktif**

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain, dalam hal mengerjakan tugas dan proyeknya, dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.

### **b. Budaya Pasif-defensif**

Bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan

kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.

c. Budaya agresif-defensif

Mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

## 2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya memiliki beberapa fungsi dalam suatu organisasi. Robbins (2008) memberikan penjelasan tentang fungsi budaya dalam suatu organisasi yaitu :

- a. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu; yaitu, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
- d. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- e. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Berdasarkan penjelasan fungsi diatas, maka budaya dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dikatakan sebagai pengubah atau penggerak, karena budaya terbentuk

dari proses belajar mengajar (*learning process*) sehingga budaya bersifat dinamis dan tidak kaku.

### 2.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Luthans (dalam Alifiulahtin Utaminingsih, 2014) Ada beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu diketahui dalam mempelajari perilaku yang ada dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. Budaya organisasi merupakan suatu proses belajar (*learned*)
- b. Budaya organisasi merupakan milik bersama kelompok (*shared*)
- c. Budaya organisasi diwariskan dari suatu generasi ke generasi berikutnya (*transgenerational*)
- d. Budaya organisasi mengekspresikan sesuatu dengan menggunakan symbol (*symbolic*)
- e. Budaya organisasi merupakan suatu pola yang terintegrasi, jadi setiap perubahan akan memengaruhi komponen lainnya (*patterned*)
- f. Budaya organisasi terbentuk berdasarkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengannya (*adaptive*)

### 2.4 Indikator Budaya Organisasi

Dalam buku Perilaku Organisasi oleh Manahan P. Tampubolon (2012) dikemukakan bahwa indikator budaya organisasi meliputi:

1. Inovatif memperhitungkan risiko
2. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail
3. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai
4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan
5. Agresif dalam bekerja
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

### **3. Disiplin Kerja**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (dalam Farida dan Hartono, 2016) mengatakan “Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma norma sosial yang berlaku”. Sedangkan menurut Hasibuan (dalam Farida dan Hartono, 2016) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Karena hal inilah disiplin kerja sangat penting peranannya. Karyawan yang menaati semua peraturan yang ada di organisasi atau perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis dan tidak menghindar dengan adanya sanksi apabila ia melanggar tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya maka karyawan tersebut memiliki disiplin yang tinggi. Dan sebaliknya jika karyawan tidak menaati semua peraturan yang ada di organisasi atau perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis dan menghindar dengan adanya sanksi apabila ia melanggar tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya maka karyawan tersebut memiliki disiplin yang rendah.

#### **3.1 Macam-macam Disiplin Kerja**

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2013) disebutkan ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu:

##### **a. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri.

Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menggerakkan disiplin kerja.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

### 3.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo (dalam Nanang Yogi Anggoro, 2017) faktor yang memengaruhi disiplin karyawan diantaranya adalah:

1) Kompensasi

Besar kecilnya kompensasi yang diberikan dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2) Keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Teladan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan pegawai. Para bawahan akan meniru yang dilihatnya setiap hari.

3) Peraturan

Para pegawai akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas, pasti, dan diinformasikan kepada mereka.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Keberanian pimpinan memberikan tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5) Pengawasan pimpinan

Pengawasan pimpinan diperlukan untuk mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

6) Perhatian kepada pegawai.

Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya.

7) Kebiasaan-kebiasaan yang baik.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain: saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan, melontarkan pujian yang sesuai dengan tempat dan waktunya akan mendorong pegawai bertindak disiplin.

### **3.4 Faktor-faktor yang Dipengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Tu'u (dalam Nanang Yogi Anggoro, 2017) mengemukakan beberapa hal yang dapat dipengaruhi oleh disiplin antara lain: penataan kehidupan bersama,



pembangunan kepribadian, melatih kepribadian, fungsi pemaksaan, fungsi hukuman, dan fungsi menciptakan.

### 3.5 Indikator Disiplin Kerja

Terdapat beberapa indikator kedisiplinan menurut Malayu (dalam Farida dan Hartono, 2016) yang dapat dipergunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya tingkat kedisiplinan tenaga kerja dalam organisasi antara lain :

#### 1. Absensi tenaga kerja

Absensi adalah tidak hadirnya karyawan ke tempat kerja yang disebabkan bermacam-macam alasan

Adapun sebab dari absensi antara lain :

1. Alpa
2. Ijin
3. Sakit.

#### 2. Adanya keterlambatan kerja

Adanya keterlambatan kerja diluar kebiasaan dapat dipakai sebagai faktor dari turunnya kedisiplinan kerja karyawan yang pada umumnya disebabkan karena kurangnya rasa tanggung jawab atas pekerjaannya, misalnya kemalasan atau meninggalkan tempat.

#### 3. Perputaran tenaga kerja (LTO)

Yang dimaksud dengan Labour Turn Over adalah keluar masuknya tenaga kerja atau perputaran karyawan disuatu organisasi dengan ukuran tertentu.

#### 4. Seringnya terjadi kesalahan

Seringnya terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaan ini mungkin disebabkan oleh faktor-faktor diluar manusia seperti kesalahan sistem material, kerusakan mesin dan lain sebagainya. Namun apabila bukan faktor-faktor diatas yang menjadi penyebabnya maka perlu diadakan penelitian terhadap para karyawan yang bersangkutan.

5. Adanya pemogokan

Dengan adanya pemogokan berarti menunjukkan bahwasannya tenaga kerja itu tidak mempunyai rasa kedisiplinan. Pemogokan merupakan perwujudannya dari ketidakpuasan, kegelisahan dan lain sebagainya.

Selain itu terdapat indikator menurut Rivai dan Basri (2016) seperti:

1. Kehadiran
2. Ketaatan pada peraturan kerja
3. Ketaatan pada standar kerja
4. Tingkat kewaspadaan tinggi
5. Bekerja etis

#### **4 Komitmen Organisasional**

Komitmen menurut Kreitner dan Kinicki (2010) adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya.

Sedangkan Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2011) menyatakan komitmen sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi. Individu dengan komitmen organisasional tinggi mengidentifikasi dengan sangat kuat dengan organisasi dan merasa bangga mempertimbangkan dirinya sebagai anggota.

Dengan demikian, dapat diperoleh kesimpulan bahwa komitmen organisasional adalah perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

## 1.1 Tipe Komitmen Organisasional

Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2011) mengenalkan adanya dua tipe komitmen organisasional, yaitu *Rational Commitment* dan *Emotional Commitment*. *Rational Commitment* mencerminkan perasaan bahwa pekerjaan memenuhi kepentingan finansialnya, pengembangan, dan profesionalnya. Sedangkan *Emotional Commitment* mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan adalah penting, berharga dan memberi manfaat pada orang lain.

McShane dan Von Glinow (2010) memberikan makna komitmen organisasional sama dengan *affective commitment*, dan didefinisikan sebagai pelengkap emosional pekerja pada, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Berbeda halnya dengan *continuance commitment*, yang merupakan pelengkap untuk kalkulasi. Pekerja mempunyai *continuance commitment* tinggi ketika mereka tidak mengidentifikasi secara khusus dengan organisasi dimana mereka bekerja, tetapi merasa terikat untuk tetap disana karena akan terlalu mahal untuk keluar. Dengan kata lain, mereka memilih tinggal karena mengkalkulasi nilai tetap tinggal lebih tinggi daripada nilai bekerja di tempat lainnya. Dengan demikian McShane dan Von Glinow hanya membedakan komitmen organisasional dalam dua tipe, yaitu *affective commitment* dan *continuance commitment*.

Kreitner dan Kinicki (2010) menggambarkan adanya tiga komponen komitmen organisasional, bersumber dari pendapat John Meyer dan Natalie Allen, yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* mencerminkan keterikatan emosional pekerja pada, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi. Pekerja dengan *affective commitment* kuat melanjutkan bekerja dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya. *Continuance commitment* mencerminkan pada kepedulian terhadap biaya berkaitan

dengan apabila meninggalkan organisasi. Pekerja yang terutama terkait pada organisasi didasarkan pada *continuance commitment* tetap berada dalam organisasi karena mereka perlu melakukannya. Akhirnya, *normative commitment* mencerminkan perasaan sebagai kewajiban untuk melanjutkan kesempatan kerja. Pekerja dengan *normative commitment* tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi.

Colquitt, LePine dan Wesson (2015) mempunyai pandangan yang sama tentang tipe komitmen organisasional. Mereka menamakan *affective commitment* sebagai *emotion-based*, *continuance commitment* sebagai *cost-based*, dan *normative commitment* sebagai *obligation-based*. *Affective commitment* didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai perlengkapan emosional pada, dan pelibatan dengan organisasi. *Continuance commitment* didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran tentang biaya yang berkaitan dengan meninggalkannya. Alasan *cost-based* untuk tetap tinggal, termasuk gaji, tunjangan dan promosi serta kepentingan keluarga. Alasan *normative commitment* adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban.

Demikian pula Newstrom (2011) mengemukakan adanya tiga tipe komitmen organisasional. *affective commitment* dinyatakan sebagai tingkat emosi positif dimana pekerja ingin menekan usaha dan memilih untuk tetap dengan organisasi. *Normative commitment* merupakan pilihan untuk tetap tinggal terikat karena budaya yang kuat atau etika yang mendorong untuk melakukan seperti itu. Mereka yakin bahwa mereka harus mempunyai komitmen karena sistem keyakinan orang lain dan miliknya sendiri menyesuaikan norma dan perasaan tentang tanggung jawab. *Continuance commitment* mendorong pekerja untuk tinggal karena investasi tinggi mereka dalam organisasi berupa waktu dan usaha dan kerugian ekonomi dan sosial yang akan mereka derita bila

mereka keluar. Manajer perlu berhati-hati pada tingkat masing-masing tipe komitmen bagi pekerja, dan bekerja memperkuat masing-masing tipe untuk pekerja yang efektif.

Hope dan Player (2012) memperkenalkan adanya dua tipe komitmen bersumber dari pandangan Chris Argyris, yang dinamakan *external commitments* dan *internal commitments*. *External commitments* adalah komitmen yang mengarahkan orang untuk memenuhi kewajiban kontraktual yang ditentukan oleh pihak lain, dan dimana tujuan kinerja mengalir dari atas ke bawah. Sedangkan *internal commitments* memberikan kesempatan kepada individu untuk mendefinisikan rencananya sendiri dan tugas yang diperlukan untuk memenuhi mereka, dan sifatnya partisipatif, datang dari dalam individu, dan menyerahkan pada orang untuk mengambil risiko dan menerima tanggung jawab atas tindakan mereka.

## **1.2 Faktor yang memengaruhi Komitmen Organisasional**

Dalam buku Prof. Dr. Wibowo, Se., M. Phill (2015) dikemukakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari komponen *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Masing-masing komponen dipengaruhi oleh faktor yang berbeda. *Affective commitment* dipengaruhi berbagai karakteristik personal seperti kepribadian dan locus of control, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai. Karena *continuance commitment* mencerminkan rasio antara biaya dan manfaat yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi, maka dipengaruhi oleh faktor yang memengaruhi biaya dan manfaat, seperti kurangnya alternatif pekerjaan dan jumlah investasi yang telah dilakukan orang dalam organisasi atau komunitas tertentu. *Continuance commitment* akan tinggi apabila individu tidak mempunyai alternatif pekerjaan. *Normative commitment* dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contract*. *Personal contract* merupakan persepsi individu tentang persyaratan perjanjian dari pertukaran dengan pihak lain. *Psychological contract*

mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan pada organisasi.

Pekerja yang memiliki komitmen organisasional biasanya akan mempunyai catatan kehadiran baik, menunjukkan keinginan kesetiaan pada kebijakan perusahaan, dan mempunyai turnover rate lebih rendah. Komitmen dapat menurun atau meningkat karena faktor-faktor sebagai berikut Newstrom (2011):

1. *Inhibiting factors*, (faktor penghambat): menyalahkan secara berlebihan, mengucapkan terima kasih tidak tulus, kegagalan meneruskan, ketidakkonsistenan dan ketidaksesuaian, meningkatnya ego dan gangguan.
2. *Stimulating factors*, (faktor perangsang): kejelasan aturan dan kebijakan, investasi pada pekerja berupa pelatihan, penghargaan dan apresiasi atas usaha, partisipasi dan otonomi pekerja, membuat pekerja merasa dihargai, pengingat atas investasi pekerja, mengusahakan dukungan bagi pekerja, membuat peluang bagi pekerja untuk menyatakan kepedulian pada orang lain.

### **1.3 Manfaat Komitmen Organisasional**

Menurut Zikri (2019) Setiap organisasi atau perusahaan memiliki keinginan agar seluruh karyawannya memiliki komitmen organisasi yang tinggi, karena disaat karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi tentunya akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Berikut ini adalah manfaat komitmen organisasi bagi organisasi atau perusahaan :

- 1) Menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak akan berfikir untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lain. Ketika seorang karyawan berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian karyawan yang tinggi.

Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain.

2) Mengurangi atau meringankan pengawasan

Karyawan-karyawan yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi tentunya akan mengurangi keperluan pengawasan terhadapnya. Pengawasan terhadap karyawan akan membuang-buang waktu dan biaya.

3) Meningkatkan efektifitas karyawan

Sebuah organisasi yang karyawannya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu satu sama lain.

#### 1.4 Indikator Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer (dalam Andi, 2019), mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasi yaitu:

1. *Affective commitment*, perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. *Continuance commitment*, nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. *Normative commitment*, kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

## 5 Kepuasan Kerja

Menurut Colquitt, LePine, Wesson (2011) Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita.

Robbins dan Judge (2011) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan semacamnya.

Sedangkan McShane dan Von Glinow (2010) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan. Merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional dipekerjaan yang dirasakan.

Pendapat lain dari Kreitner dan Kinicki (2010) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang. Definisi ini menyatakan secara tidak langsung bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan konsep tunggal. Melainkan, orang dapat secara relatif puas dengan satu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan satu aspek atau lebih.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya.

Jika pekerja mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas yaitu pekerja memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Jika pekerja mengalami perasaan negatif ketika mereka berpikir tentang tugas



mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas pekerjaan mereka yaitu pekerja dengan kepuasan kerja rendah.

## 5.1 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Diantara teori kepuasan kerja adalah *Two-factor theory* dan *Value theory*.

### 1. Two-Factor Theory

Dalam buku Prof. Dr. Wibowo, Se., M. Phill (2015) Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

## 2. Value Theory

Menurut buku Prof. Dr. Wibowo, Se., M. Phill (2015) konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil mana pun yang menilai orang tanpa memerhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius.

Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

### 5.2 Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat atas harapan.

c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

### 5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2013) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a. 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.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

#### **5.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Robbins dan Judge (2013) memaparkan bahwa indikator dari kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Work it self (kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri)
2. Pay (kepuasan terhadap gaji)
3. Promotion (kepuasan terhadap promosi)
4. Supervision (kepuasan terhadap pengawasan)
5. Co-workers (kepuasan terhadap rekan kerja)

### **6 Perilaku Organisasi**

#### **6.1 Pengertian Perilaku Organisasi**

Dalam buku Perilaku Organisasi oleh Fauzie Rahman, dkk (2017) perilaku organisasi adalah ilmu yang mempelajari tentang manusia dalam organisasi (secara mikro), hal ini seperti yang dijelaskan oleh Richard L. Draft yang membedakan pengertian perilaku organisasi dan teori organisasi. Teori organisasi adalah bidang studi yang membahas organisasi secara makso, sedangkan perilaku organisasi adalah bidang studi yang membahas organisasi secara mikro.

Keith Davis dan John Newstrom (dalam buku Perilaku Organisasi oleh Fauzie Rohman, 2017) juga mengemukakan bahwa perilaku organisasi adalah bidang studi yang mempelajari bagaimana manusia berperilaku dan bertindak dalam organisasi.

Disini mengartikan perilaku organisasi, yakni perilaku dan tindakan manusia dalam organisasi.

## **6.2 Tujuan mempelajari studi perilaku keorganisasian**

Menurut Kreitner (dalam buku Perilaku Organisasi, 2017) Dalam sebuah perilaku organisasi ada tujuan-tujuan yang berguna dalam mempelajari tentang perilaku organisasi ini. Tujuan tersebut secara umum sebagai berikut :

### **a. Mendeskripsikan perilaku manusia**

Tujuan pertama mempelajari studi perilaku organisasi adalah kita bisa mengenali, mendiagnosis, dan menjelaskan kejadian-kejadian yang secara teratur dan prediktabel terjadi dalam sebuah organisasi. Mengenali kejadian seperti ini bermanfaat bagi para manajer sebab bisa digunakan untuk mengidentifikasi masalah, menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan manajer.

### **b. Menjelaskan dan memprediksi perilaku manusia**

Tujuan kedua mempelajari perilaku organisasi adalah menjelaskan apa yang sedang terjadi dalam organisasi dan apa kemungkinan serta akibatnya di masa yang akan datang. Jadi, tujuannya adalah memprediksi masa depan organisasi dengan menggunakan kejadian masa kini sebagai prediktornya. Bagi para manajer, pemahaman seperti ini sangat penting sebab dengan memahami apa yang sedang terjadi bisa digunakan untuk mengantisipasi dan memprediksi hal-hal yang sama dan yang mungkin terjadi dimasa datang. Sehingga kita bisa mengambil keputusan-keputusan penting yang berguna bagi organisasi di masa datang agar jalannya organisasi semakin stabil dan organisasi tidak hanya berjangka pendek melainkan juga berjangka panjang.

### **c. Mengendalikan perilaku manusia**

Tujuan ketiga adalah mengendalikan perilaku organisasi manusia. Perlu kita ketahui bahwa tidak semua perilaku manusia dalam organisasi selaras dan cocok antara satu individu dengan individu yang lain. Mengingat bahwa beberapa orang dalam organisasi berasal dari beberapa latar belakang keluarga, pendidikan, dan karakter yang berbeda. Disamping itu juga mereka memiliki kepentingan yang berbeda pula. Oleh karena itu, perilaku manusia dalam organisasi perlu dikendalikan dengan pengertian perilaku disfungsional harus dihindarkan. Lebih-lebih perilaku semacam ini semakin tidak pas jika organisasi tempat mereka bekerja sangat menjunjung nilai-nilai kebersamaan, bukan nilai-nilai individualisme. Semua upaya mengendalikan perilaku organisasi manusia ini, tujuannya agar kinerja organisasi dapat tercapai dan disisi lain karyawan juga mencapai tujuannya.

## B. Penelitian Terdahulu

### Penelitian terdahulu tentang Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja Karyawan

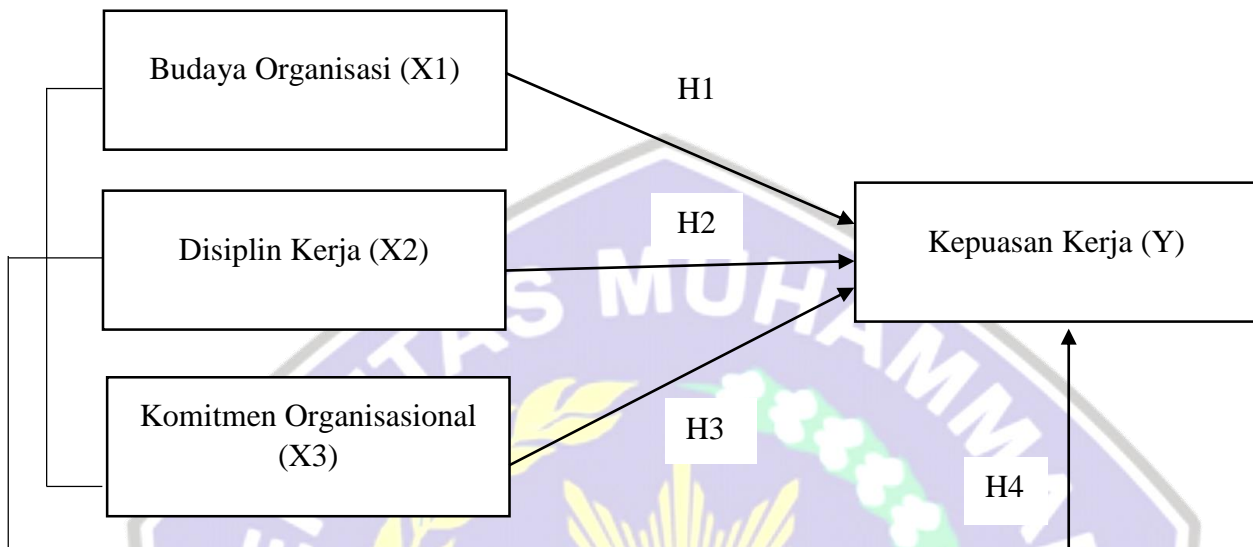
No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Klara Innata Arishanti (2009)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X	Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasional (X2 dan Kepuasan Kerja (Y)	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional juga berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan
2	Nathalia Eunik Fengky dkk (2011)	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin, dan Insentif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada	Disiplin (X2), Insentif (X3), dan Kepuasan Kerja (Y)	Disiplin dan Insentif berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan, sedangkan Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap

		RSUP Prof Dr. R. D. Kandou Malalayang		Kepuasan Kerja Karyawan pada RSUP Prof Dr. R. D. Kandou Malalayang
3	Ahmad Saputra dan Relly Rotua Turnip (2018)	Pengaruh Motivasi, Komunikasi, dan Disiplin terhadap Kepuasan Kerja PT PLN (Persero) P3B Sumbagut	Motivasi (X1), Komunikasi (X2), Disiplin (X3), dan Kepuasan Kerja (Y)	Motivasi, Komunikasi, dan Disiplin berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja PT PLN (Persero) P3B Sumbagut
4	Febriyani Dewi Astuti dkk (2017)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi, dan Keamanan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening di PT. Senat Garment	Variabel bebas: Komitmen Organisasi (X1), Iklim Organisasi (X2), dan Keamanan Kerja (X3) serta Variabel terikat: <i>Turnover Intention</i> (Y2), dan Variabel Intervening Kepuasan Karyawan (Y1).	Komitmen organisasi, iklim organisasi, dan keamanan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keamanan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , iklim organisasi tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
5	Zikri Ichسانی (2019)	Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Jasatama Polamedia Bandung	Iklim Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Dan Kepuasan Kerja (Y).	Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja pada PT Jasatama Polamedia Bandung

Sumber : Didapat dari berbagai jurnal penelitian

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran ini menguji pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

### D. Hipotesis

Menurut Prof. Dr. Sugiyono (2014) Hipotesis (atau ada pula yang menyebutnya dengan istilah hipotesa) dapat diartikan secara sederhana sebagai dugaan atau jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.

#### a) Budaya Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (Y)

Menurut Klara Innata Arishanti (2009) memiliki hasil budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya bahwa nilai-nilai yang dipresentasikan melalui budaya organisasi yang dimiliki perusahaan sangat berkaitan dengan kepuasan kerja. Jadi semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Menurut Luthans dalam penelitian yang dilakukan Christopher Kurnaedi (2017) bila budaya organisasi dalam suatu organisasi atau perusahaan kuat maka karyawan akan menunjukkan komitmen yang lebih baik, dan akan menerima nilai-nilai, persepsi dan



kepercayaan perusahaan sehingga kepuasan kerja akan semakin tinggi karena budaya organisasi memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Tetapi apabila budaya dalam suatu organisasi atau perusahaan lemah dapat terlihat dari perilaku individu yang hanya akan mementingkan kepentingan diri sendiri bukan kepentingan bersama maupun kepentingan perusahaan sehingga berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Aesha Cabang Madiun

**b) Disiplin Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y)**

Menurut Izaz Dany Afianto (2017) menjelaskan bahwa Disiplin adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan yang ada. Kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Para karyawan akan lebih senang bekerja, apabila pekerjaan dilakukan dengan mudah, hal tersebut karena karyawan bekerja sesuai dengan peraturan dan prosedur yang ada. Artinya semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka kepuasan kerja juga akan semakin tinggi.

Dalam penelitian lain oleh Holifatul Hasanah dan John Harisantoso (2020) memiliki hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada guru di MTS Negeri 1 Situbondo, artinya dalam bekerja seseorang membutuhkan dorongan kerja yang biasa disebut sebagai disiplin kerja. Jika seseorang bekerja tanpa adanya disiplin tersebut kadang tidak semangat atau tidak puas dalam bekerja, karena disiplin kerja merupakan daya pendorong untuk dapat mencapai suatu tujuan. Maka dengan mendorong disiplin kerja karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H2 : Diduga Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Aesha Cabang Madiun

**c) Komitmen Organisasional (X3) dan Kepuasan Kerja (Y)**

Menurut Ajat Jatnika (2015) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa Komitmen organisasi adalah bentuk kesetiaan yang lebih konkret dengan melihat sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan perusahaannya. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerjanya.

Dalam penelitian lain oleh Klara Innata Arishanti (2009) memiliki hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, artinya karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi lebih puas dengan pekerjaan mereka, sehingga dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H3 : Diduga Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Aesha Cabang Madiun

**d) Budaya Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Komitmen Organisasional (X3) dengan Kepuasan Kerja (Y)**

Menurut Klara Innata Arishanti (2009) menjelaskan bahwa nilai-nilai yang dipresentasikan melalui budaya organisasi yang dimiliki perusahaan sangat berkaitan dengan kepuasan kerja. Jadi semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Holifatul Hasanah dan John Harisantoso (2020) mengatakan dalam bekerja seseorang membutuhkan dorongan kerja yang biasa disebut sebagai disiplin kerja. Jika seseorang bekerja tanpa adanya disiplin tersebut kadang tidak semangat atau tidak puas dalam bekerja, karena disiplin kerja merupakan daya pendorong untuk dapat mencapai suatu tujuan. Maka dengan mendorong disiplin kerja karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Ajat Jatnika (2015) Komitmen organisasi adalah bentuk kesetiaan yang lebih konkret dengan melihat sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan perusahaannya. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerjanya.

Berdasarkan penyusunan hipotesis, peneliti dapat menarik kesimpulan dengan hipotesis berikut:

H4 : Diduga Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasional secara simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Aesha Cabang Madiun.

