

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini dibahas teori dan konsep-konsep mengenai budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Setelah itu disajikan model penelitian, hipotesis dan operasionalisasi konsep.

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan secara beragam oleh para ahli. Menurut Deshpande & Webster yang dikutip Dwyer, Richard & Chadwick (2003: 1009-1019), budaya organisasi dapat dilihat sebagai sebuah pola nilai-nilai yang terbagi (*shared values*) yang membantu anggotanya memahami fungsi organisasi dan memberikan norma bagi perilaku organisasi. Budaya organisasi, dengan memberikan sebuah *framework* kepada karyawan menginternalisasi harapan tentang peran organisasi dan perilaku, yang pada akhirnya mengarah kepada hal yang luas sebagai suatu mekanisme kontrol organisasi.

Definisi lainnya tentang budaya organisasi diungkapkan oleh Davis dan Newstrom (1989: 60), yaitu: "*the set of assumptions, beliefs, values, and norms that is shared among its members*". Definisi ini menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi, kepercayaan, nilai dan norma-norma bersama di antara anggota organisasi. Lebih lanjut Schermerhorn dan Hunt (1996: 340) menjelaskan bahwa "*organizational culture is the system of shared beliefs and values that develops within an organization and guides the behavior of its members*". Definisi ini pada intinya menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem keyakinan dan kepercayaan bersama yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Definisi lain dikemukakan oleh Schein (2004: 17) sebagai berikut:

“A pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with a problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered perceive, think, and feel in relation to those problems.”

Definisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi juga merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

Menurut Edward Burnett yang dikutip Taliziduhu Ndraha dalam bukunya Budaya Organisasi budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat. Sedangkan Vijay Sathe mengemukakan bahwa budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/kajian-terhadap-konsep-budaya.html>).

Beberapa pemikir dan penulis telah mengadopsi tiga sudut pandang berkaitan dengan budaya sebagaimana dikemukakan Graves (1986) sebagai berikut : (1) budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan, dan sebagainya; (2) budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi; (3) budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi. (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/kajian-terhadap-konsep-budaya.html>).

Ahli lainnya seperti Peter F Drucker mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk

memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas. Sementara Phithi Sithi Amnuai berpendapat budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal. (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/kajian-terhadap-konsep-budaya.html>).

Ahob et al mengemukakan 7 dimensi budaya organisasi yaitu konformitas, tanggung jawab, penghargaan, kejelasan, kehangatan, kepemimpinan, dan bakuan mutu. Unsur budaya menurut Susanto adalah lingkungan usaha, nilai-nilai, kepahlawanan, upacara/tata cara, dan jaringan kultural. Sedangkan Kotter dan Haskett menyatakan bahwa pembentukan budaya organisasi adalah dimulai dari manajer puncak, perilaku organisasi, hasil dan budaya. (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/kajian-terhadap-konsep-budaya.html>).

Di pihak lain, Becker yang dikutip oleh Robbins dan Judge (2009: 585) memberikan definisi budaya organisasi sebagai sebuah sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota yang berbeda antar organisasi satu dengan organisasi lainnya. Sistem pengertian bersama ini merupakan seperangkat karakteristik kunci yang bernilai bagi organisasi.

Tosi, Rizzo, Carroll seperti dikutip oleh Munandar (2001: 263) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Menurut mereka budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopanan dan kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi. Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal, organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang

berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

Menurut Sonnenfeld dari University Emory sebagaimana dikutip Robbins (1996: 290-291), ada empat tipe budaya organisasi :

1. Akademi

Perusahaan suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka pelatihan istimewa, dan kemudian mengoperasikan mereka dalam suatu fungsi yang khusus. Perusahaan lebih menyukai karyawan yang lebih cermat, teliti, dan mendetail dalam menghadapi dan memecahkan suatu masalah.

2. Kelab

Perusahaan lebih condong ke arah orientasi orang dan orientasi tim dimana perusahaan memberi nilai tinggi pada karyawan yang dapat menyesuaikan diri dalam sistem organisasi. Perusahaan juga menyukai karyawan yang setia dan mempunyai komitmen yang tinggi serta mengutamakan kerja sama tim.

3. Tim Bisbol

Perusahaan berorientasi bagi para pengambil resiko dan inovator. Perusahaan juga berorientasi pada hasil yang dicapai oleh karyawan selain menyukai karyawan yang agresif. Perusahaan cenderung untuk mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman dan menawarkan insentif finansial yang sangat besar serta kebebasan yang besar bagi mereka yang sangat berprestasi.

4. Benteng

Perusahaan condong untuk mempertahankan budaya yang sudah baik.

Menurutnya banyak perusahaan tidak dapat dengan rapi dikategorikan dalam salah satu dari empat kategori karena mereka memiliki suatu paduan budaya atau karena perusahaan berada dalam masa peralihan

Menurut Thompson dan Luthans yang dikutip oleh Heathfield (2009: 2-3), ada tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

- a. Budaya sama dengan perilaku (*culture=behavior*). Budaya merupakan kata yang menjelaskan perilaku yang mewakili norma-norma yang berlaku secara

- umum dalam suatu lingkungan. Budaya tidak biasanya didefinisikan dengan baik atau buruk, meskipun banyak aspek budaya yang menghalangi kemajuan.
- b. Budaya dapat dipelajari (*culture is learned*). Orang belajar untuk melakukan perilaku-perilaku tertentu melalui penghargaan atau konsekuensi negatif yang mengikuti perilakunya, apabila perilaku dihargai, maka hal itu akan diulang dan dihubungkan secepatnya menjadi bagian dari budaya. Ucapan terima kasih yang sederhana dari seorang eksekutif atau pekerjaan yang dilakukan dalam cara-cara tertentu, dapat menjadi budaya.
 - c. Budaya dipelajari melalui interaksi (*culture is learned through interaction*). Karyawan belajar budaya melalui interaksi dengan karyawan lainnya. Kebanyakan perilaku dan penghargaan dalam organisasi melibatkan karyawan lainnya. Seorang pelamar merasakan budaya dan merasa sesuai selama proses wawancara. Gagasan awal budaya dapat dibentuk sejak awal ketika telepon pertama kali dengan bagian sumber daya manusia.
 - d. Sub budaya terbentuk melalui penghargaan (*sub-culture form through rewards*). Karyawan memiliki banyak perbedaan keinginan dan kebutuhan. Kadang-kadang karyawan menilai penghargaan yang tidak dihubungkan dengan perilaku yang dikehendaki oleh manajer untuk perusahaan secara keseluruhan. Hal ini sering menyebabkan terjadinya sub budaya, seperti orang mendapatkan penghargaan dari rekan kerjanya atau kebanyakan kebutuhannya dipenuhi dari departemen atau tim proyeknya.
 - e. Orang membentuk budaya (*people shape the culture*). Kepribadian dan pengalaman karyawan menciptakan budaya dalam organisasi. Sebagai contoh jika orang dalam organisasi kebanyakan mudah bergaul, maka budaya yang terbentuk seperti terbuka dan memiliki sifat sosial. Apabila banyak artifak menggambarkan sejarah dan nilai organisasi sebagai bukti organisasi secara keseluruhan, maka karyawan berarti menghargai sejarah dan budaya.
 - f. Budaya dinegosiasikan (*culture is negotiated*). Orang tidak bisa membuat budaya sendirian. Karyawan harus mencoba mengubah arahan, lingkungan kerja, cara kerja dilakukan, atau cara bagaimana keputusan dibuat dalam norma-norma umum di tempat kerja. Perubahan budaya merupakan sebuah

proses memberi dan menerima dari semua anggota organisasi. Pengarahan strategi formal, sistem pengembangan, dan penetapan ukuran merupakan tanggung jawab kelompok. Dengan kata lain seorang karyawan tidak dapat memilikinya.

- g. Budaya sulit diubah (*culture is difficult to change*). Perubahan budaya membutuhkan perilaku seseorang. Hal itu seringkali menyulitkan bagi seseorang untuk tidak melakukan cara-cara lama dalam melakukan sesuatu, dan memulai perilaku baru secara konsisten. Ketekunan, disiplin, keterlibatan karyawan, keramahan dan pengertian, pekerjaan pengembangan organisasi dan pelatihan dapat membantu untuk mengubah budaya.

Dari penelitian O'Reilly, Chatman, dan Caldwell yang dikutip oleh Robbins dan Judge (2009: 585-586) diidentifikasi tujuh karakteristik utama yang esensial dalam budaya organisasi, yaitu: (1) inovasi dan pengambilan resiko; sejauhmana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko, (2) perhatian terhadap detail; sejauhmana karyawan diharapkan menunjukkan presisi atau kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang rinci, (3) orientasi hasil; sejauhmana manajemen fokus pada hasil jika dibandingkan dengan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil, (4) orientasi orang; sejauhmana keputusan manajemen yang diambil mempertimbangkan dampak hasil pada orang-orang di dalam organisasi, (5) orientasi tim; sejauhmana aktivitas pekerjaan yang diorganisasikan secara tim jika dibandingkan dengan secara individu, (6) keagresifan; sejauhmana orang-orang bertindak agresif dan kompetitif dibandingkan dengan bersikap tenang, dan (7) stabilitas; sejauhmana aktivitas organisasi menekankan untuk mempertahankan *status quo* yang bertolak belakang dengan pertumbuhan.

Menurut Eikenberry (2009: 1-2), setidaknya ada tujuh alasan mengapa budaya organisasi dianggap penting. Pertama, budaya yang kuat merupakan penarik karyawan berbakat. Budaya organisasi tempat individu bekerja merupakan bagian dari paket penilaian calon karyawan dalam menilai sebuah organisasi. Pasar tenaga kerja yang berusaha mencari tenaga kerja yang memiliki talenta atau bakat sangat ketat dan karyawan yang memiliki talenta mencari organisasi baru dengan

lebih selektif. Orang-orang terbaik menginginkan lebih jika dibandingkan gaji, namun juga menginginkan lingkungan yang menyenangkan dan dapat memberikan kesuksesan. Kedua, budaya yang kuat adalah penahan karyawan berbakat. Budaya organisasi merupakan komponen kunci yang menyebabkan seseorang tetap ingin bertahan di dalam organisasi. Ketiga, budaya yang kuat akan mengikat seseorang. Dengan adanya budaya organisasi kuat, maka seseorang akan menjadi terikat pada pekerjaannya. Keempat, budaya yang kuat akan menciptakan energi dan momentum. Membangun budaya yang memberikan semangat dan memperbolehkan seseorang untuk menilai dan mengekspresikan dirinya sendiri akan menciptakan kekuatan yang sesungguhnya. Energi positif tersebut akan menyebar ke seluruh bagian organisasi dan menciptakan momentum baru untuk sukses. Kelima, budaya yang kuat akan mengubah pandangan terhadap pekerjaan. Kebanyakan orang memiliki konotasi negatif pada kata “kerja”. Kerja sama dengan menjemukan. Jika perusahaan membuat budaya yang menarik, maka pandangan orang terhadap pekerjaan akan berubah. Keenam, budaya yang kuat akan membuat sinergi yang lebih besar. Budaya yang kuat akan membawa orang bersama-sama. Ketika seseorang memiliki peluang mengkomunikasikan dan mengetahui masing-masing dengan lebih baik, maka akan menemukan hubungan baru. Hubungan baru tersebut akan mengarah pada ide-ide dan produktivitas yang lebih besar. Ketujuh, budaya yang kuat akan membuat setiap orang lebih sukses. Investasi waktu, bakat dan fokus pada budaya organisasi akan memberikan keuntungan pada keenam alasan sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya. Penciptaan budaya yang lebih baik tidak hanya menyebabkan sesuatu yang baik untuk dijadikan modal manusia dalam bisnis, tetapi juga membuat kesadaran bisnis yang baik.

Pentingnya budaya organisasi bagi kehidupan organisasi terkait dengan sejumlah fungsi strategis budaya organisasi. Menurut Robbins (2006: 725), budaya organisasi memiliki lima fungsi, yakni:

- (1) Menetapkan tapal batas, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain;
- (2) Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi;

- (3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang;
- (4) Meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan;
- (5) Mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Terdapat beberapa teori utama budaya organisasi yang telah dikenal luas di kalangan teoretisi dan praktisi organisasi. Pertama adalah teori Kluckhohn-Strodtbeck yang dikutip oleh Robbins (1996: 162), yang mengemukakan enam dimensi budaya dasar. Masing-masing dimensi ini memiliki variasi yang membedakan antara budaya yang satu dengan budaya lainnya. Dimensi pertama adalah hubungan dengan lingkungan yang memiliki variasi dominasi terhadap lingkungan, harmoni dengan lingkungan, dan tunduk atau didominasi oleh lingkungan. Dimensi kedua adalah orientasi waktu yang memiliki variasi tentang orientasi pada masa lalu, masa kini, dan masa depan. Dimensi ketiga adalah kodrat atau sifat dasar manusia yang bervariasi tentang pandangan bahwa pada dasarnya manusia itu baik, atau buruk, atau campuran antara baik dan buruk. Dimensi keempat adalah orientasi kegiatan yang memiliki variasi adanya penekanan untuk melakukan tindakan, penekanan untuk menjadi atau mengalami sesuatu, dan penekanan pada upaya mengendalikan kegiatan. Dimensi kelima ialah fokus tanggungjawab yang mempunyai variasi individualistis, kelompok, atau hierarkis. Dimensi terakhir yaitu konsep ruang yang tumpuan variasinya terletak pada kepemilikan ruang yang terbagi pada variasi pribadi, publik atau umum, dan campuran antara keduanya.

Teori berikutnya diungkapkan oleh Hofstede (dalam Robbins, 1996: 162), yang setelah mempelajari budaya organisasi di berbagai negara melahirkan empat dimensi budaya, yaitu:

Pertama, individualisme, yang berarti kecenderungan akan kerangka sosial yang terajut longgar dalam masyarakat dimana individu dianjurkan untuk menjaga

diri mereka sendiri dan keluarga dekatnya. Kolektivisme berarti kecenderungan akan kerangka sosial yang terajut ketat dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku, atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak. Isu utama dalam dimensi ini adalah derajat kesaling-tergantungan suatu masyarakat di antara anggota-anggotanya. Hal ini berkaitan dengan konsep diri masyarakat : "saya" atau "kami".

Kedua, jarak kekuasaan, yakni suatu ukuran dimana anggota dari suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini mempengaruhi perilaku anggota masyarakat yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Orang-orang dalam masyarakat yang memiliki jarak kekuasaan besar menerima tatanan hierarkis dimana setiap orang mempunyai suatu tempat yang tidak lagi memerlukan justifikasi. Orang-orang dalam masyarakat yang berjarak kekuasaan kecil menginginkan persamaan kekuasaan dan menuntut justifikasi atas perbedaan kekuasaan. Isu utama atas dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan di antara penduduk ketika hal tersebut terjadi. Hal ini mempunyai konsekuensi jelas terhadap cara orang-orang membangun lembaga dan organisasinya.

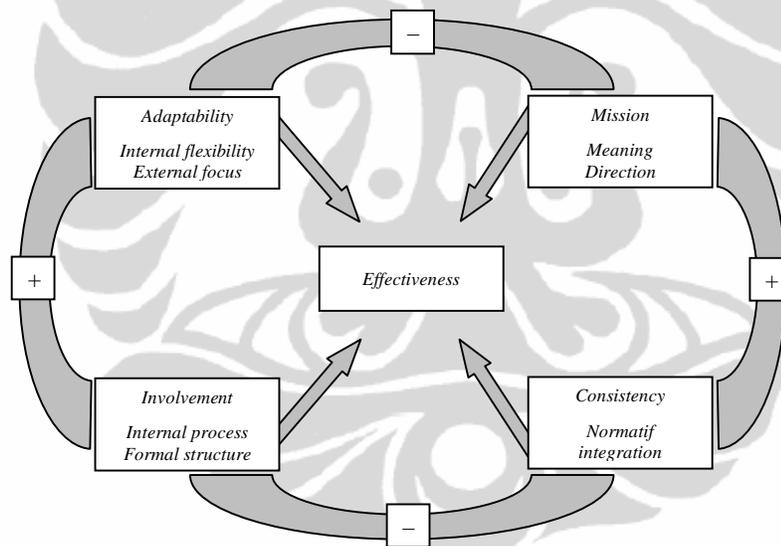
Ketiga, penghindaran ketidakpastian, yaitu tingkatan dimana anggota masyarakat merasa tak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian yang menjanjikan dan untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian. Masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat menjaga kepercayaan dan perilaku yang ketat dan tidak toleran terhadap orang dan ide yang menyimpang. Masyarakat yang mempunyai penghindaran ketidakpastian yang lemah menjaga suasana yang lebih santai dimana praktek dianggap lebih dari prinsip dan penyimpangan lebih dapat ditoleransi. Isu utama dalam dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat bereaksi atas fakta yang datang hanya sekali dan masa depan yang tidak diketahui. Apakah ia mencoba mengendalikan masa depan atau membiarkannya berlalu. Seperti halnya jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian memiliki konsekuensi akan cara orang-orang mengembangkan lembaga dan organisasinya.

Keempat, maskulinitas, yang berarti kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan keberhasilan material. Lawannya, feminitas berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah, dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

Di pihak lain Baird, Harrison dan Reeve (2004: 383-399) mengidentifikasi tiga dimensi budaya organisasi, yaitu: inovasi, orientasi hasil (*outcome orientation*), dan kendali lemah versus ketat. Dua dimensi pertama dikembangkan oleh O'Reilly dkk dengan istilah profil budaya organisasi (*organizational culture profile/OCP*), sedangkan dimensi yang ketiga dikembangkan oleh Hofstede dkk (1990) dengan istilah pengukuran budaya organisasi berbasis praktek (*practices-based measure of organizational culture*). Inovasi adalah reseptifitas (penerimaan) dan adaptasi untuk berubah dan kemauan untuk bereksperimen. Dimensi kedua, orientasi hasil, mengacu kepada penekanan aksi dan hasil, mempunyai harapan akan kinerja yang optimal, dan kompetitif. Sedangkan dimensi ketiga, pengendalian ketat versus lemah mengarah kepada penekanan aktivitas pengendalian dan biaya. Dimensi inovasi terdiri dari nilai-nilai: kemauan untuk bereksperimen, tidak merasa terhambat dengan aturan-aturan, cepat mengambil keuntungan dari kesempatan yang ada, inovatif, dan berani mengambil resiko. Dimensi orientasi hasil terdiri dari nilai-nilai: kompetitif, berorientasi pada pencapaian, memiliki harapan yang tinggi akan kinerja yang optimal, berorientasi hasil, berorientasi aksi. Dimensi kendali ketat versus lemah memiliki nilai-nilai: harapan karyawan dinyatakan dengan detail, hasil yang diinginkan didefinisikan secara eksplisit, aturan kerja dan kebijakan kerja yang spesifik digunakan secara luas, pengawasan langsung terhadap aktivitas karyawan dilakukan secara berkala, pengukuran kinerja yang presisi dan tepat waktu, peninjauan kinerja yang detail, komprehensif, dan berkala, terdapat hubungan yang kuat antara hukuman dan penghargaan dengan pengukuran kinerja yang digunakan.

Masih terkait dengan dimensi budaya organisasi, Denison yang dikutip Sobirin (2007: 195) membagi dimensi budaya organisasi menjadi empat, yaitu: *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission*. *Involment* adalah dimensi

budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan. *Consistency* menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi. *Adaptability* adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi. *Mission* adalah dimensi inti yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi. Gambar 2.1 berikut mengilustrasikan keterkaitan keempat dimensi budaya organisasi dan implikasinya terhadap efektifitas organisasi.



Sumber: Denison dikutip oleh Sobirin, Achmad, 2007, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, hal. 195.

Gambar 2.1

Empat Dimensi Budaya Organisasi
dan Implikasinya Terhadap Efektivitas Organisasi

Seperti tampak pada Gambar 2.1, *involvement* dan *adaptability* secara bersama-sama (dengan tanda positif) mempengaruhi efektifitas organisasi utamanya dalam hal tingkat pertumbuhan organisasi. *Consistency* dan *mission* mempengaruhi tingkat *profitability* organisasi. Gambar 2.1 juga menggambarkan bagaimana masing-masing dimensi mempengaruhi efektifitas organisasi. *Involvement* mempengaruhi efektifitas organisasi melalui mekanisme informal dan struktur formal organisasi. *Consistency* mempengaruhi efektifitas melalui integrasi normatif yang direfleksikan dalam kecocokan antara ideologi dengan praktek sehari-hari dan tingkat *predictability system* organisasi. *Adaptability* mempengaruhi efektifitas organisasi melalui tingkat fleksibilitas kondisi internal organisasi dan fokus organisasi terhadap aspek eksternal. Terakhir, *mission* mempengaruhi efektifitas organisasi melalui pemaknaan yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap eksistensi organisasi dan arah kebijakan organisasi.

Budaya organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis, tidak terjadi begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang menurut Robbins meliputi: (1) Inisiatif individu (*Individual Initiative*); yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota; (2) Toleransi resiko (*risk tolerance*); adalah tingkat resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil resiko; (3) Integrasi (*Integration*); ialah tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik; (4) Dukungan manajemen (*management support*); yaitu tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja dibawahnya; (5) Pengawasan (*control*); yaitu sejumlah aturan atau peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku karyawan; (6) Identifikasi (*Identify*); yakni tingkat identifikasi diri tiap anggota dalam organisasi secara keseluruhan melebihi kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing; (7) Sistem penghargaan (*reward system*); adalah tingkat alokasi dan penghargaan (kenaikan gaji, promosi jabatan) berdasarkan *performance* pegawai sebagai lawan dari senioritas, anak pejabat, dan lain-lain; (8) Toleransi terhadap konflik (*conflict tolerance*); yaitu tingkat toleransi terhadap konflik dan

kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi; dan (9) Pola komunikasi (*communication patterns*); yakni tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otoritas pada hierarki formal.

Berdasarkan uraian di atas dapat disarikan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi yang diukur berdasarkan indikator: inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identifikasi, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.

2.1.2 Kepuasan Kerja

Seperti halnya komitmen organisasional dan budaya organisasi, kepuasan kerja juga merupakan konsep yang telah banyak dibahas dan diteliti, sehingga banyak pula definisi yang muncul. Salah satu definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Werther (1996: 501) yang melihat kepuasan kerja sebagai suatu pemikiran dari karyawan mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Atau dengan perkataan lain, kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Bagi Armstrong (2006: 264), kepuasan kerja merupakan perasaan yang dimiliki seseorang mengenai pekerjaannya. Sikap positif dan mendukung terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan terhadap pekerjaan, sedangkan sikap negatif dan tidak mendukung terhadap pekerjaan mengindikasikan ketidakpuasan kerja. Di lain pihak Daft dan Marcic (2008: 443) mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap positif terhadap pekerjaan seseorang. Pada umumnya orang akan puas ketika pekerjaannya sesuai dengan kebutuhan dan kepentingannya, ketika kondisi pekerjaan dan penghargaan memuaskan, ketika menyukai teman-teman kerjanya, dan ketika memiliki hubungan positif dengan pimpinan.

Menurut Baron & Byrne (1994) ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Faktor kedua yaitu faktor individual atau karakteristik karyawan. Pada faktor individual ada dua prediktor penting terhadap kepuasan kerja yaitu status dan senioritas. Status kerja yang rendah dan

pekerjaan yang rutin akan banyak kemungkinan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain, hal itu berarti dua faktor tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan karyawan yang memiliki ketertarikan dan tantangan kerja akan lebih merasa puas dengan hasil kerjanya apabila mereka dapat menyelesaikan dengan maksimal. (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/jurnal-manajemen.html>)

Pendekatan Wexley dan Yuki (1997) berpendapat bahwa pekerjaan yang terbaik bagi penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja adalah dengan memperhatikan baik faktor pekerjaan maupun faktor individunya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, kondisi kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja dan kesempatan untuk maju serta faktor individu yang berpengaruh adalah kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, nilai-nilai yang dianut dan sifat-sifat kepribadian. (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/jurnal-manajemen.html>)

Pendapat lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown, yang mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

a. Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan.

b. Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur diantara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun

adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (sense of belonging).(<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04.html>)

Sedangkan faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (1956) adalah sebagai berikut :

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga pengharapan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas. ([http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04.jurnal manajemen.html](http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04.jurnal_manajemen.html))

Berbeda dengan pendapat Blum, ada pendapat lain dari Gilmer (1966) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

a. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

b. Keamanan kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya

d. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

e. Pengawasan (supervisi)

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.

f. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi kerja

Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai sebagai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas. (http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04.jurnal_manajemen.html).

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (1978) menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, dan pujian. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisor, kondisi kerja dan gaji. (http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04.jurnal_manajemen.html).

Burt mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, yaitu : (1) faktor hubungan antarkaryawan antara lain hubungan antara manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara teman sekerja, emosi dan situasi kerja; (2) faktor individual, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja dan jenis kelamin; (3) faktor-faktor luar (ekstern) yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar diri karyawan seperti keadaan keluarga, rekreasi, pendidikan (training, up grading, dan sebagainya). (http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04.jurnal_manajemen.html).

Ada beberapa aspek dalam kepuasan kerja seperti yang dikemukakan oleh Stephen Robbins :

1. *Kerja yang secara mental menantang*. Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
2. *Ganjaran yang pantas*. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar

pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang menautkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Demikian pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. *Kondisi kerja yang mendukung.* Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).
4. *Rekan kerja yang mendukung.* Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mengantar ke peningkatan kepuasan kerja. Perilaku atasan juga merupakan penentu utama kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan jika atasan langsung bersikap ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.
5. *Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.* Pada hakekatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil, dan karenanya kemungkinan untuk

memperoleh kepuasan kerja juga meningkat.
(http://id.wikipedia.org/wiki/Kepuasan_Kerja).

Menurut Luthans (2008: 420), kepuasan kerja merupakan keadaan masing-masing individu, seperti perasaan bangga, berhasil, memiliki, senang dan puas sebagai respon efektif terhadap perilaku pimpinan, pekerjaan dan situasi lingkungan kerjanya, yang memenuhi aspirasi, keinginan, kebutuhan, nilai yang diharapkan. Pengukuran (nilai) kepuasan kerja dosen dalam penelitian ini bertitik tolak dari persepsi dan penilaian dosen terhadap dimensi-dimensi yang ada di lingkungan kampus dan ada hubungan dengan pekerjaan, dimensi yang berhubungan dengan perilaku pimpinan, lingkungan kerja, serta motivasi untuk berprestasi.

Untuk melihat tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, maka harus terlebih dahulu dilakukan pengukuran melalui instrumen-instrumen yang relevan. Menurut Armstrong (2006: 265-266), kepuasan kerja setidaknya dapat diukur melalui empat cara. *Pertama*, menggunakan kuesioner terstruktur. Cara ini dapat disebarkan kepada semua atau sebagian karyawan. Kuesioner dapat menggunakan kuesioner yang telah distandarisasi seperti Bryfield dan Rothe *Index of Job Satisfaction*, atau dapat dikembangkan sendiri sesuai kebutuhan khusus organisasi. Keuntungan menggunakan kuesioner yang telah distandarisasi adalah kuesioner sudah melalui pengujian terlebih dahulu dan hasilnya dapat dibandingkan dengan hasil-hasil terdahulu. *Kedua*, menggunakan wawancara. Dengan cara ini maka dapat dilakukan wawancara secara mendalam dan melakukan diskusi secara bebas. Bersamaan dengan wawancara juga dapat dilakukan *check list* terhadap poin-poin yang akan diungkap. Wawancara pribadi lebih disukai karena responden lebih menyukai mengungkapkan secara langsung. *Ketiga*, kombinasi antara kuesioner dan wawancara. Ini merupakan cara yang ideal karena menggabungkan data kuantitatif dari kuesioner dan data kualitatif dari wawancara. *Keempat*, kelompok fokus. Kelompok fokus merupakan sampel perwakilan karyawan yang sikap dan opininya dicari atas isu-isu terkait dengan organisasi dan pekerjaannya.

Sebelum melakukan pengukuran kepuasan kerja, maka langkah pertama yang perlu dilakukan adalah menentukan ukuran yang akan digunakan sebagai parameter kepuasan kerja. Pada dasarnya cukup banyak teori yang menawarkan

tentang ukuran-ukuran kepuasan kerja. Salah satu teori yang cukup populer digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah teori Schermerhorn (2005: 143), yang terdiri dari lima aspek, yaitu: (1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu ketrampilan tertentu. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja; (2) kualitas supervisi; pengawas yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Pengawas sering dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya; (3) hubungan dengan teman sekerja (*coworkers*); teman sekerja merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial sebagai pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya; (4) kesempatan promosi (*promotion*); promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja; (5) gaji/upah (*pay*); gaji/upah merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Selain itu, ada pula parameter yang diperkenalkan oleh Slocum dan Hellriegel (2007: 326) yang menggunakan istilah faktor kerja penting bagi kepuasan kerja pegawai, sebagaimana tampak pada tabel berikut.

Tabel 2.1: Dampak Berbagai Faktor Kerja tentang Kepuasan Kerja

Faktor-faktor kerja	Dampak-dampak
Tantangan	Pekerjaan menantang secara mental yang dicapai individu sangat memuaskan
Tuntutan fisik	Kerja melelahkan akan memuaskan
Kepentingan pribadi	Pekerjaan yang menarik secara pribadi akan memuaskan
Struktur imbalan	Imbalan yang sama dan memberikan hasil akurat bagi pekerjaan berarti memuaskan
Kondisi kerja fisik	Kepuasan tergantung pada perbandingan kondisi kerja dan kebutuhan fisik
Pencapaian tujuan	Kondisi kerja yang mendorong tercapainya tujuan akan memuaskan
Diri	Kebanggaan diri tinggi akan merangsang bagi kepuasan kerja
Orang lain dalam	Individu akan puas dengan pengawas, rekan kerja

organisasi	atau bawahan yang membantu mencapai imbalan. Individu juga akan lebih puas dengan rekan yang melihat sesuatu yang sama seperti yang dilakukan.
Organisasi dan manajemen	Individu akan puas dengan organisasi yang memiliki kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk membantunya mencapai imbalan. Individu akan kecewa dengan peran yang bertentangan dan/atau peran ambisius yang diterapkan oleh organisasi
Tunjangan luar	Keuntungan tidak memiliki pengaruh kuat pada kepuasan kerja bagi kebanyakan pekerja.

Sumber: Slocum, John W. and Don Hellriegel, 2007. *Fundamental of Organizational Behavior*, Australia: Thomson-South Western, hal. 326.

Spector (1997: 8) juga mengidentifikasi sembilan unsur kepuasan kerja yang dijadikan indikator skala kepuasan kerja JSS (*The Job Satisfaction Survey*) sebagai berikut:

Tabel 2.2: Unsur-unsur dari Penelitian Kepuasan Kerja

Unsur	Deskripsi
Upah	Kepuasan dengan upah dan kenaikan upah
Promosi	Kepuasan dengan peluang promosi
Pengawasan	Kepuasan dengan pengawasan ketat seseorang
Tunjangan luar	Kepuasan dengan tunjangan tambahan
Imbalan satuan	Kepuasan dengan imbalan (tidak selalu uang) yang diberikan bagi pekerjaan yang baik.
Kondisi kerja	Kepuasan dengan aturan dan prosedur
Mitra kerja	Kepuasan dengan mitra kerja
Sifat Kerja	Kepuasan dengan tipe pekerjaan yang dilakukan
Komunikasi	Kepuasan dengan komunikasi dalam organisasi

Sumber: Spector, Paul E., 1997. *Job Satisfaction*, California: SAGE Publ, hal. 8.

Sebagai sebuah variabel yang bersifat dependen, maka kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan banyak cara. Menurut Brown (2009: 1-5), setidaknya ada tujuh cara yang dapat dilakukan untuk membangun kepuasan kerja. *Pertama*, kesadaran diri (*self-awareness*). Langkah pertama untuk menemukan kepuasan kerja adalah

mengetahui dirinya sendiri. Apabila individu ingin senang dan sukses, maka individu perlu memahami kekuatan dan kelemahannya. Cara ini akan membantu untuk mengidentifikasi tipe-tipe profesi apa yang dapat digunakan untuk membangun kekuatan dan meminimalkan kelemahan.

Kedua, menciptakan tantangan (*challenge*). Pada suatu hari individu akan menghindari, namun pada suatu saat juga akan menyukai tantangan. Tantangan ini dapat dibuat dengan cara: (1) menyusun standar pekerjaan untuk dirinya sendiri, (2) mengajarkan kepada yang lain ketrampilan yang dimiliki, (3) meminta tanggung jawab baru, (4) memulai mengambil proyek atau pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan yang disukai atau yang ingin ditingkatkan, dan (5) memiliki komitmen terhadap pengembangan profesi.

Ketiga, variasi (*variation*). Variasi dan juga tantangan diperlukan untuk mengurangi kebosanan. Kebosanan merupakan hal umum yang diduga menyebabkan terjadinya ketidakpuasan kerja. Jika individu merasa bosan, maka minat dan antusiasme akan berkurang dan bahkan pekerjaan yang dirasa sudah cocokpun bisa mendatangkan ketidakpuasan. Hal ini dapat diatasi dengan cara: (1) memberikan lintas pelatihan dan belajar ketrampilan baru, (2) meminta dipindahkan pada tugas atau departemen baru yang membutuhkan ketrampilan sama, (3) meminta bekerja pada tingkatan yang berbeda, (4) secara sukarela melakukan pekerjaan baru, (5) ikut terlibat dalam kerja komite, dan (6) meminta cuti panjang.

Keempat, sikap positif (*positive attitude*). Sikap memainkan peran yang besar bagaimana seseorang merasakan pekerjaannya dan kehidupannya secara umum. Apabila seseorang mengalami depresi, marah atau frustrasi, maka seseorang akan berkurang kepuasannya dengan apapun. Membuat perubahan pada sikap positif merupakan proses kompleks yang membutuhkan banyak pekerjaan dan komitmen yang kuat. Ada beberapa cara yang dapat dilakukannya, yaitu: (1) hentikan pikiran negatif memasuki otak, (2) bingkai atau susun ulang pikiran ke arah yang positif, (3) ambil kejadian sehari-hari dalam konteks yang benar, (4) jangan berkecukupan pada masa lalu, (5) komit untuk melihat rintangan sebagai tantangan, (6) terima bahwa kesalahan merupakan peluang sederhana untuk dipelajari, dan (7) bersikap optimis.

Kelima, mengetahui pilihan-pilihan (*know your options*). Jika individu merasa terjebak, maka individu akan mulai merasa cemas. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengatasinya, yaitu: (1) menjaga atau mengamankan daftar hal-hal yang harus dilakukan, (2) melakukan *update* ringkasan secara teratur, (3) menjaga kecenderungan karyawan secara *up to date*, (4) mencari pekerjaan lain yang menarik, dan (5) membuat pilihan dengan pendekatan terbuka.

Keenam, menjaga keseimbangan gaya hidup (*maintain a balanced lifestyle*). Individu memiliki banyak waktu yang dibutuhkan untuk hidup dan pekerjaan secara seimbang. Apabila individu memfokuskan hanya pada satu hal, maka individu akan mengambil resiko mengalami kesulitan pada sistem secara keseluruhan. Jika pekerjaan menghabiskan banyak waktu untuk kehidupan, maka hal itu akan memudahkan perasaan marah dan kehilangan rasa perspektif, yaitu semuanya secara tiba-tiba menjadi suram.

Ketujuh, menemukan kesadaran terhadap tujuan (*find a sense of purpose*). Aspek terakhir dibutuhkan oleh banyak orang, yaitu menemukan kesadaran terhadap tujuan atas apa yang dikerjakan. Bahkan ketika seseorang merasakan kejenuhan kerja, itu akan banyak membantu jika seseorang dapat melihat manfaat sesungguhnya yang diberikan kepada orang lain.

Di pihak lain Hildebrand (2009: 1-2) menyatakan empat elemen kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk membantu supervisor dalam rangka mempertahankan karyawan dalam organisasi. Keempat elemen tersebut memiliki akronim CORE, yaitu *Compensation, Opportunity, Recognition, dan Environment*. Pertama adalah elemen kompensasi (*compensation*). Ada tiga hal yang perlu diperhatikan terkait dengan kompensasi, yakni: (1) secara rutin harus dimonitor pengupahan internal secara adil di antara anggota staf dan disarankan untuk disesuaikan dengan kebutuhan, (2) penghargaan atas kinerja dan bukan atas senioritas, (3) membuat sebuah insentif berdasarkan perencanaan kompensasi, dimana paling tidak beberapa pendapatan ditentukan oleh pencapaian tujuan secara sukses agar terjaga prestasinya. Kedua, yaitu peluang (*opportunity*). Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah: (1) secara rutin mendiskusikan perencanaan karir dengan masing-masing anggota staf, yang kemudian menyediakan peluang karir

berdasarkan ketrampilan, minat dan tujuan, (2) bekerja dengan masing-masing karyawan untuk membantu mengidentifikasi tujuan kinerja yang rasional dan dapat dijangkau, (3) meminta ide-ide dan input mengenai bagaimana dan dimana perbaikan program, sistem, pelayanan, proses dan prosedur, (4) melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Ketiga, pengakuan (*recognition*). Aspek-aspek yang perlu diperhatikan adalah: (1) mendorong pengakuan atau penghargaan yang menguntungkan di antara rekan kerja, (2) menghargai karyawan atas langkah-langkah kecilnya, (3) mengakui individu seperti halnya yang dilakukan oleh tim, (4) pengakuan individu dengan meminta masing-masing karyawan mengenai bagaimana cara memberikan apresiasi yang terbaik. Keempat, lingkungan (*environment*). Masalah-masalah yang perlu diperhatikan adalah: (1) mendorong kerjasama melalui tim kerja, (2) memimpin dengan contoh, (3) menciptakan kepercayaan dengan mempraktekkan komunikasi yang terbuka, (4) membangun lingkungan kerja yang fleksibel yang menerima ide-ide baru, pengambilan resiko, dan tidak mengukir semua keputusan dalam batu, (5) secara rutin memberikan umpan balik dan memintanya dari yang lain.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesisakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang diukur berdasarkan indikator: pekerjaan itu sendiri, kualitas supervisi, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan promosi dan upah atau gaji.

2.1.3 Komitmen Organisasional

Setiap organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi nonprofit seperti organisasi pemerintah, memerlukan komitmen organisasional pegawai untuk mencapai tujuannya. Sebagai sebuah konsep, komitmen organisasional sudah banyak diteliti dan dibahas dalam bidang psikologi, manajemen, dan organisasi, sehingga sudah banyak pula definisi yang mengungkap tentang komitmen organisasional. Untuk sampai pada pemahaman secara mendalam tentang komitmen organisasional, terlebih dahulu dikupas mengenai komitmen. Menurut Daft dan Marcic (2008: 444), komitmen merupakan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Bagi Porter *et al* sebagaimana dikutip Armstrong (2006: 271),

komitmen sebagai pengikatan (*attachment*) dan loyalitas (*loyalty*), yang merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu bersama dan keterlibatannya dengan organisasi. Kekuatan relatif tersebut meliputi tiga faktor, yaitu: (1) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, (2) kepercayaan yang kuat dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan (3) kesediaan untuk melakukan upaya-upaya besar atas nama organisasi.

Kedua definisi tersebut berbeda dengan definisi Hahn (2009: 1). Menurutnya, komitmen merupakan kapasitas total untuk melakukan cara-cara yang sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Di pihak lain Etzioni (dalam Hahn, 2009: 1) menyatakan bahwa komitmen berakar dari sifat-sifat alamiah keterlibatan karyawan dalam organisasi. Keterlibatan merupakan satu dari tiga bentuk, mulai dari komitmen total sampai dengan tidak ada komitmen. Pertama adalah keterlibatan moral (*moral involvement*), yang didasarkan pada orientasi intens dan positif terhadap organisasi. Hal itu dihasilkan dari internalisasi nilai-nilai, tujuan dan norma-norma organisasi. Kedua adalah keterlibatan kalkulatif (*calculative involvement*), yaitu kurang intens dan berhenti pada pertukaran hubungan antara individu dan organisasi. Orang menjadi komit terhadap organisasi jika merasakan beberapa keuntungan atau setidaknya sama dengan yang ditukarkan dengan organisasi. Ketiga, keterlibatan alienatif (*alienative involvement*), yang merupakan kekurangan komitmen. Hal ini terjadi ketika anggota organisasi merasa dibatasi oleh keadaan untuk memiliki organisasi tetapi tidak mengidentifikasi dengannya.

Argyris dalam Rokhman (1998) membagi komitmen menjadi dua yaitu komitmen internal dan eksternal. Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab, dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimiliki. Pemberdayaan sangat terkait dengan komitmen internal karyawan. Proses pemberdayaan akan berhasil bila ada motivasi dan kemauan yang kuat untuk mengembangkan diri dan memacu kreatifitas individu dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar. Sedangkan komitmen eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab

yang harus diselesaikan oleh karyawan. Peran supervisor sangat penting dalam menentukan timbulnya komitmen ini karena belum adanya suatu kesadaran individual atas tugas yang diberikan.

Pemberdayaan merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi . Oleh karena itu perlu adanya komitmen dari anggota agar pemberdayaan dapat mencapai hasil yang optimal. Pemberian wewenang dan tanggung jawab dalam proses pemberdayaan akan menimbulkan motivasi dan komitmen anggota terhadap organisasi.

Pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi yaitu (Sharafat Khan dalam Rokhman, 1997) :

1. Lama bekerja (Time)

Merupakan waktu yang telah dijalani seseorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan. Semakin lama seseorang bertahan dalam perusahaan maka terlihat bahwa dia berkomitmen terhadap perusahaan.

2. Kepercayaan (Trust)

Setelah pemberdayaan dilakukan oleh pihak manajemen, langkah selanjutnya yaitu membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Kepercayaan antara keduanya dapat diciptakan antara lain : (1) menyediakan waktu dan sumber daya yang cukup bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan; (2) menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja; (3) menghargai perbedaan pandangan dan perbedaan kesuksesan yang diraih karyawan; (4) menyediakan akses informasi yang cukup.

3. Rasa Percaya Diri (Confident)

Menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi. Keyakinan karyawan dapat ditimbulkan melalui antara lain : (1) mendelegasikan tugas penting kepada karyawan; (2) menggali saran dan ide dari karyawan; (3) memperluas tugas dan membangun jaringan

antardepartemen; (4) menyediakan instruksi tugas untuk penyelesaian pekerjaan yang baik.

4. Kredibilitas (Credibility)

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara antara lain : (1) memandang karyawan sebagai partner strategis; (2) peningkatan target di semua bagian pekerjaan; (3) mendorong inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi; (4) membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5. Pertanggungjawaban (Accountability)

Pertanggungjawaban karyawan akan wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan. Tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Akuntabilitas dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut : (1) menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan; (2) memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas; (3) melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran kinerja; (4) memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Jika karyawan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, kecilnya peluang untuk mencari pekerjaan yang lain, adanya pengalaman yang baik dalam bekerja dan adanya usaha yang sungguh-sungguh dari organisasi untuk membantu karyawan baru dalam belajar tentang organisasi dan pekerjaannya, akan menciptakan komitmen pada organisasi ([http://jurnal – sdm.blogspot.com/2009/04/membangun-komitmen-organisasi.html](http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/membangun-komitmen-organisasi.html))

Selain itu, Shaw, Delery & Abdulla (2003: 2) berpandangan bahwa komitmen adalah hasil dari investasi atau kontribusi terhadap organisasi, atau suatu pendekatan psikologis yang menggambarkan komitmen sebagai suatu hal yang positif, keterlibatan yang tinggi, orientasi intensitas tinggi terhadap organisasi.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Benkhoff (1997: 3) mengatakan bahwa komitmen organisasional adalah derajat kepedulian karyawan dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi. Kemudian DeJoy *et al* (2008: 88), berpendapat bahwa komitmen organisasional mengacu kepada ikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, nilai yang ditempatkan sebagai afiliasi dengan organisasi, dan derajat dimana karyawan mau untuk meningkatkan diri atas nama organisasi. Selain itu Riggio (2000: 227) memberikan pengertian komitmen organisasional sebagai semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka.

Menurut Robbins (2001: 140) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Ada juga pernyataan bahwa '*organizational commitment is the collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole*'. Level komitmen bisa dimulai dari sangat tinggi sampai sangat rendah, orang-orang bisa mempunyai sikap tentang berbagai aspek organisasi mereka seperti saat praktek promosi organisasi, kualitas produk organisasi dan perbedaan budaya organisasi (Jenifer dan Gareth (2002: 76).

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi (Kreitner dan Kinicki 2003: 274).

Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982: 58), komitmen organisasional memiliki dua komponen, yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Komponen sikap mencakup tiga hal penting. *Pertama*, identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan pegawai atas tujuan organisasi sebagai dasar komitmen. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijakan organisasi, kesamaan nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi dan rasa bangga

menjadi bagian dari organisasi. *Kedua*, keterlibatan pegawai sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya di dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. *Ketiga*, kehangatan, afeksi dan loyalitas serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi.

Komponen kehendak untuk bertindak laku mencakup dua hal, yaitu: (1) kesediaan pegawai untuk menampilkan usaha yang maksimal. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat lebih maju. Pegawai dengan komitmen tinggi akan menunjukkan tingkah laku yang memperhatikan nasib organisasi, dan (2) keinginan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan keinginan untuk bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu yang lama karena ia merasa tidak ada alasan untuk keluar dari organisasi.

Selain itu, Allen dan Meyer (dalam Luthans, 2008 : 237) menyebutkan tiga komponen komitmen organisasional, yaitu: *afektif*, *normatif* dan *continuance*.

Pertama, adalah komitmen afektif. Dikatakan bahwa “*an affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individual identifies with, is involved in, and enjoys membership in, the organization*”. Dari definisi ini terlihat bahwa komitmen afektif berasal dari kelekatan emosional pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasikan diri dengan terlibat aktif dalam organisasi dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi.

Kedua, yaitu komitmen normatif. Dijelaskan bahwa komitmen normatif adalah “*the employee’s feeling of obligation to remain with the organization*”. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa seharusnya melakukan hal tersebut (*ought to*).

Ketiga, yakni komitmen rasional (*continuance commitment*). Komitmen rasional adalah “*a tendency to engage in consistent lines of activity based on the individual recognition of the cost (or lost side bets) associated with discontinuing the activity.*” Berdasarkan definisi tersebut, tampak bahwa komitmen rasional berkaitan dengan komitmen yang didasarkan pada persepsi pegawai atas kerugian yang akan diperolehnya jika ia tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen rasional yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan (*need to*).

Moore yang dikutip Ivancevich and Matteson (2002: 206) melihat komitmen organisasional dalam tataran lebih sempit yang melibatkan tiga sikap, yakni: (1) suatu rasa identifikasi dengan tujuan-tujuan organisasi (*a sense of identification with the organization's goals*), (2) suatu perasaan keterlibatan dalam kewajiban-kewajiban organisasi (*a feeling of involvement in organizational duties*), dan (3) suatu perasaan loyalitas terhadap organisasi (*a feeling of loyalty for the organization*).

Menurut Cumming dan Worley (2005: 194), dalam kehidupan organisasi, komitmen didapat dari beberapa tingkat (*level*) organisasi, termasuk karyawan yang secara langsung terlibat di dalamnya dan para manajer tingkat menengah-atas (*commitment should derive from several organizational levels, including the employees directly involved and the middle and upper managers*). Komitmen tersebut diperlukan untuk membangun organisasi supaya solid dalam menghadapi tuntutan lingkungan, terutama dari para pelanggan dan pesaing.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Angle dan Perry serta Bateman dan Stresser yang dikutip Muchinsky (1993: 286) ditemukan kenyataan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasional tinggi memiliki kondisi: (1) lebih mampu beradaptasi, (2) keluar-masuk (*turnover*) lebih sedikit, (3) Kelambatan dalam bekerja lebih sedikit, dan (4) kepuasan kerja lebih tinggi. Namun menurut Mathieu dan Zajack (dalam Muchinsky, 1993: 288), seseorang yang terlalu berkomitmen pada organisasi akan cenderung mengalami stagnasi dalam kariernya serta cenderung berkurang pengembangan dirinya (*self development*).

Sebaliknya, jika dalam organisasi komitmen pegawai cenderung rendah, maka akan terjadi dua kondisi. Pertama, tingkat absensi karyawan yang tinggi dan meningkatnya *turnover* (*High levels of absenteeism and voluntary turnover*). Pada banyak penelitian, individu yang berkomitmen terhadap organisasinya cenderung kurang melakukan usaha mencari pekerjaan baru. Kedua, ketidakinginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi. (*Unwillingness to share and make sacrifice*). Individu-individu yang memiliki komitmen rendah cenderung memiliki motivasi kerja yang rendah, dan sebisa mungkin bekerja dengan kondisi minimal yang diharapkan organisasi (Schermerhorn, 1996: 191).

Dengan kondisi seperti itu, komitmen pegawai terhadap organisasi sangat penting bagi organisasi. Hal ini seperti ditegaskan Robbins dan Millet (2001: 185) bahwa pimpinan/manajer seharusnya memperhatikan tingkat komitmen pegawainya karena beberapa alasan. Pertama, ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang komit akan tinggal bersama organisasi dalam jangka panjang dan akan berkurang tingkat ketidakhadirannya. Kedua, komitmen organisasional secara langsung berhubungan terhadap kepuasan kerja dan oleh karena itu dapat dihubungkan terhadap kesehatan karyawan baik di dalam maupun di luar kerja. Ketiga, dalam perubahan waktu, ada suatu kebutuhan karyawan yang bertalian dengan kesejahteraan organisasi. Bukti untuk masing-masing perilaku komitmen dan pengunduran diri sangatlah jelas. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional lebih tinggi memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memiliki rata-rata yang rendah baik untuk *turnover* maupun ketidakhadiran. Karyawan yang memiliki komitmen kuat dan konsisten secara negatif berhubungan dengan keputusan untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disarikan bahwa komitmen organisasional adalah kekuatan relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi. Komitmen organisasional dapat diukur berdasarkan indikator-indikator: afektif, normatif dan kontinuitas.

Komitmen organisasional tidak terjadi begitu saja, tanpa sebab. Paling tidak ada dua variabel yang berhubungan atau mempengaruhi, yakni budaya organisasi dan kepuasan kerja, seperti terurai dalam sajian berikut.

2.1.4 Hasil Penelitian yang Relevan

Secara teoretik, komitmen organisasional dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja. Ikhwal hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, penelitian Lenox (dalam Al-Mashaan, 2003: 2) menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional, hasil penelitian Ingersoll dkk (2000: 11) menemukan bahwa budaya organisasi adalah prediktor kuat dalam menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi. Tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional, penelitian Walumbwa *et al* (dalam Schermerhorn *et al.* 2005: 235) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan Cetin (2006: 78) juga memperlihatkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen afektif dan komitmen normatif.

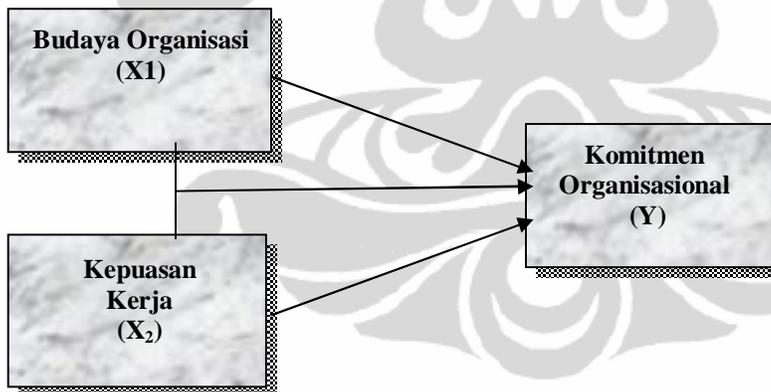
2.2 Model Penelitian

Eksistensi komitmen pegawai terhadap organisasi tidak terlepas dari faktor eksternal maupun faktor internal. Salah satu faktor eksternal yang berperan menentukan komitmen organisasi adalah budaya organisasi. Pentingnya budaya organisasi dalam hubungannya dengan komitmen organisasi dikarenakan budaya organisasi merupakan kumpulan nilai yang menjadi panutan dalam bertindak dan berperilaku serta memecahkan persoalan bagi anggota organisasi. Organisasi yang memiliki nilai-nilai komitmen dan selalu menanamkannya terhadap karyawan, tentu akan menjadi panutan dan diikuti oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya. Budaya organisasi juga merupakan sistem nilai yang dibangun dan diyakini, tumbuh dan berlaku bagi semua karyawan, dari level manajemen terbawah sampai puncak manajemen. Budaya organisasi di dalamnya antara lain terdapat indikator-indikator seperti sistem penghargaan, pola komunikasi dan dukungan manajemen, yang kesemuanya itu berhubungan dengan peningkatan komitmen. Sebagai contohnya adalah sistem penghargaan. Penghargaan merupakan faktor pemicu yang efektif untuk menambahkan semangat dan dedikasi seorang pegawai terhadap organisasinya.

Penghargaan itu tidak harus diwujudkan dalam bentuk finansial, tetapi juga dapat dalam bentuk non finansial, seperti pujian dan promosi jabatan. Apabila dalam organisasi minim penghargaan dan tidak ada usaha untuk membudayakannya, maka hal itu akan memberikan dampak negatif terhadap tumbuhnya komitmen pegawai.

Sementara untuk faktor internal, salah satu faktor yang menentukan komitmen organisasional adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang sangat dibutuhkan agar seorang pegawai dapat melakukan tugasnya dengan maksimal. Kepuasan kerja berkenaan dengan kondisi psikologis dan perasaan relatif dari seseorang dalam mempersepsikan pekerjaannya. Bekerja bukan semata-mata mencari uang, namun kepuasan dalam bekerja juga diharapkan bisa dicapai oleh karyawan. Apabila pekerjaannya mampu mendatangkan rasa puas, maka karyawan akan bekerja dengan lebih giat dan sungguh-sungguh. Kepuasan dalam bekerja juga akan mendorong tumbuhnya sikap loyal terhadap organisasi. Kesungguhan dalam bekerja dan loyalitas terhadap organisasi merupakan bentuk dari karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya.

Berdasarkan uraian di atas, maka model penelitian mengenai hubungan antara ketiga variabel tersebut dapat divisualkan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 2.2

Model Penelitian

Model Penelitian diatas memiliki asumsi untuk menghindari kerancuan penelitian maupun hasilnya, yaitu :

1. Komitmen organisasional sebagai variabel terikat memiliki kedudukan yang lebih tinggi dibanding budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel

bebas. Asumsi ini didasarkan pada kenyataan bahwa masih banyak faktor lain selain budaya organisasi dan kepuasan kerja yang mempengaruhi komitmen organisasional.

2. Budaya organisasi dan kepuasan kerja merupakan variabel bebas yang berdiri sendiri-sendiri dan tidak saling mempengaruhi. Asumsi ini didasarkan pada kenyataan bahwa budaya organisasi bisa saja mempengaruhi kepuasan kerja atau sebaliknya.

2.3 Hipotesis Penelitian

Merujuk pada kajian teoretik dan hasil penelitian yang relevan dalam bentuk model penelitian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H_{01} : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Menteng Dua.
 H_{a1} : Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Menteng Dua.
2. H_{02} : Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Menteng Dua.
 H_{a2} : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Menteng Dua.
3. H_{03} : Budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Menteng Dua.
 H_{a3} : Budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Menteng Dua.

a. Operasionalisasi Konsep

Ketiga variabel penelitian dioperasionalkan ke dalam bentuk konsep yang dapat diukur sebagai berikut:

1. Komitmen organisasional adalah kekuatan relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi yang diukur berdasarkan indikator afektif, normatif dan kontinuitas.
2. Budaya organisasi adalah nilai-nilai, asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman bertindak dalam menyelesaikan persoalan sehari-hari yang diukur berdasarkan indikator: inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identifikasi, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.
3. Kepuasan kerja adalah penilaian pegawai terhadap aspek-aspek yang terdapat pada lingkungan pekerjaannya yang dapat menimbulkan perasaan menyenangkan dilihat berdasarkan indikator: pekerjaan itu sendiri, kualitas supervisi, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan promosi dan upah atau gaji.

Dari operasionalisasi konsep tersebut dapat dikembangkan menjadi kisi-kisi instrumen penelitian sebagai berikut:

Tabel 2.3: Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Nomor Butir	Jmlh Butir
Komitmen organisasional (Allen dan Meyer yang dikutip Luthans, 2008: 237)	a. Afektif	1,2,3,4,5,6,7,8	8
	b. Normatif	9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	12
	c. Kontinuitas	21,22,23,24,25,26,27,28,29,30	10
Budaya Organisasi (Robbins, 1996: 573)	a. Inisiatif individu	1,2,3,4	4
	b. Toleransi terhadap resiko	5,6	2
	c. Integrasi	7,8,9,10	4
	d. Dukungan manajemen	11,12,13	3
	e. Pengawasan	14,15,16,17	4
	f. Identifikasi	18,19,20	3
	g. Sistem penghargaan	21,22,23,24	4
	h. Toleransi terhadap konflik	25,26,27	3
	i. Pola komunikasi.	28,29,30	3
Kepuasan Kerja (Schermerhorn)	a. Pekerjaan itu sendiri	1,2,3,4,5,6,7,8	8
	b. Kualitas supervisi	9,10,11,12,13,14	6

(2005: 143)	c. Hubungan dengan teman sekerja	15,16,17,18,19,20	6
	d. Kesempatan promosi	21,22,23,24	4
	e. Upah/gaji	25,26,27,28,29,30	6

