

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan bagian terpenting dari organisasi. Seluruh prinsip, harapan, sikap, norma, kepercayaan, dan kebiasaan yang dimiliki oleh karyawan, dimanfaatkan sebagai kesadaran kelompok hidup berorganisasi untuk menentukan reaksi terhadap proses di dalam dan di luar organisasi serta berpengaruh terhadap perilaku. Proses pembentukan budaya adalah proses yang terbentuk secara alami di bawah pengaruh faktor-faktor eksternal dan internal. Budaya organisasi didefinisikan sebagai budaya yang berbagi kepercayaan dan nilai-nilai, dan memberikan kerangka kerja bagi individu dari suatu organisasi untuk perilaku dan pemahaman terhadap organisasi (Deshpandé dan Webster, 1989 dalam Martin et al, 2017).

##### **1. Jenis-Jenis Budaya**

Budaya organisasi dapat dibedakan menjadi empat jenis budaya organisasi: kolaborasi (klan), menciptakan (adhokrasi), bersaing (pasar) dan kontrol (hierarki) (Quinn dan Cameron, 1999 dalam Maria, 2016):

- a. Budaya yang berorientasi kolaborasi (klan): budaya yang mirip dengan keluarga, dengan berfokus pada pendampingan dan pengasuhan.

- b. Budaya berorientasi menciptakan (adhokrasi): budaya yang dinamis dan memiliki ciri kewirausahaan, dengan berfokus pada pengambilan risiko dan inovasi.
  - c. Budaya berorientasi bersaing (pasar): budaya yang berorientasi pada hasil, dengan berfokus pada kompetisi dan prestasi.
  - d. Budaya berorientasi kontrol (hierarki): budaya yang memiliki hierarki terstruktur dan dikendalikan, dengan fokus pada efisiensi dan stabilitas.
- Selain jenis budaya dari Cameroon, terdapat juga menurut model Handy, ada 4 jenis budaya yang diikuti oleh organisasi (Handy, 1985 dalam Maria, 2016):

#### 1. Kekuatan

Ada beberapa organisasi yang memberikan kekuasaan tetap bagi karyawan untuk mengambil keputusan dalam organisasi, terutama karyawan yang mendapat hak istimewa di tempat kerja. Karyawan dianggap yang paling penting di tempat kerja dan merupakan pengambil keputusan utama. Individu-individu ini selanjutnya mendelegasikan tanggung jawab kepada karyawan lain. Dalam budaya seperti ini, bawahan tidak memiliki pilihan selain mengikuti instruksi atasan dengan ketat. Karyawan tidak memiliki kebebasan untuk mengekspresikan pandangannya atau membagikan ide-ide yang dimiliki di forum terbuka dan harus mengikuti semua yang dikatakan atasan.

#### 2. Budaya Tugas

Organisasi menjadi tempat dalam tim yang dibentuk untuk mencapai target atau menyelesaikan masalah selaras dengan budaya tugas yang telah

ditentukan. Dalam organisasi semacam itu, individu dengan minat dan spesialisasi yang sama berkumpul untuk membentuk sebuah tim. Umumnya terdapat 4 hingga 5 anggota di setiap tim. Dalam budaya yang demikian, setiap anggota tim harus berkontribusi secara merata dan menyelesaikan tugas dengan cara yang paling inovatif dan kreatif yang dapat memberikan hasil yang terbaik.

### 3. Budaya Pribadi

Ada organisasi tertentu di mana karyawan merasa pimpinan lebih penting daripada organisasi. Organisasi semacam itu mengikuti budaya yang dikenal sebagai budaya orang. Dalam budaya ini, individu lebih percaya tentang diri sendiri daripada organisasi. Karyawan hanya datang ke tempat kerja demi uang untuk memenuhi kebutuhan dan tidak pernah terikat pada organisasi. Karyawan tidak loyal terhadap manajemen dan tidak pernah mendukung organisasi dalam segala kegiatan yang dilakukan, seperti kurangnya partisipasi dari karyawan. Seharusnya karyawan itu harus bisa menjadikan organisasi sebagai prioritas.

### 4. Budaya peran

Budaya peran adalah budaya di mana setiap karyawan memiliki peran dan tanggung jawab sesuai dengan spesialisasi, kualifikasi pendidikan, dan minatnya untuk mengeluarkan yang terbaik dari dirinya. Dalam budaya seperti itu karyawan memutuskan hal terbaik yang dapat dilakukan dan rela menerima tantangan yang dianjurkan. Setiap individu

bertanggung jawab atas sesuatu dan harus mengambil kepemilikan atas pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

## 2. Kategori Budaya Organisasi

Wallach (1983) dalam Martin et al. (2017) membagi budaya organisasi menjadi tiga kategori, yaitu birokratis, inovatif, dan suportif. Budaya organisasi secara umum memiliki unsur-unsur dari tiga kategori, yaitu:

- a. Budaya birokrasi: budaya yang memiliki ciri dengan pendekatan yang teratur dan sistematis sesuai tanggung jawab dan wewenang yang jelas dan terarah. Organisasi yang menganut budaya ini biasanya terstruktur, berhati-hati, teratur, prosedural, hierarki, solid, dan berorientasi pada kekuatan.
- b. Budaya inovatif: budaya yang kreatif, berorientasi pada hasil, berani mengambil risiko, menantang, giat dan mendorong. Budaya ini berfokus pada sistem internal organisasi dan keunggulan kompetitifnya dengan mendorong keterbukaan terhadap ide-ide baru yang dapat dikembangkan menjadi sesuatu yang bermanfaat.
- c. Budaya suportif: budaya dengan ciri kepercayaan, aman, adil, mudah bergaul, berorientasi pada hubungan diharapkan mendorong suasana kolaboratif. Orang yang memiliki budaya seperti ini layak untuk dipekerjakan karena secara umum orang-orang ini bermanfaat dan memiliki sikap ramah.

## 3. Dampak Budaya Organisasi

Edmundas et al. (2016) menyatakan budaya organisasi tidak semata-mata hal yang terpenting untuk diterapkan, di samping itu organisasi juga harus mempertimbangkan dampak yang mungkin terjadi yaitu:

- a. Budaya organisasi dapat berdampak secara signifikan pada aktivitas ekonomi jangka panjang perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Budaya organisasi menjadi faktor yang lebih signifikan dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam beberapa dekade mendatang.
- c. Budaya organisasi menghambat aktivitas keuangan jangka panjang yang kuat, budaya ini dengan mudah muncul di perusahaan-perusahaan tempat orang cerdas dan bijak bekerja.
- d. Meskipun sulit untuk mengubah budaya organisasi yang sudah ada, namun budaya organisasi dapat dibentuk sedemikian rupa untuk meningkatkan aktivitas organisasi.

#### 4. Komponen Budaya Organisasi

Berbagai ahli telah memberikan model budaya organisasi yang berbeda. Walaupun berbeda, semua sepakat budaya organisasi adalah konstruksi multi-dimensi yang terdiri dari berbagai elemen, seperti dikatakan Maria (2016):

- a. Sejarah/cerita rakyat: tahun-tahun awal perusahaan memiliki efek abadi pada budaya. Para pemimpin awal sebuah perusahaan meninggalkan warisan melalui cerita dan legenda yang diteruskan selama bertahun-tahun. Nada dan pesan cerita ini membantu menggarisbawahi apa saja yang dihargai dalam organisasi.
- b. Komunikasi/symbol: komunikasi bersifat formal (buletin karyawan) dan informal (apa yang dibahas di ruang istirahat). Symbol adalah jalan pintas komunikasi yang biasanya visual (menempatkan parkir pengunjung yang

cukup di sebelah pintu masuk utama adalah simbol visual tentang pentingnya pelanggan dan mitra).

- c. Metrik/hadiah/pengakuan: apa yang diukur adalah apa yang penting dalam suatu organisasi. Demikian juga, apa yang diakui dan dihargai oleh individu juga merupakan indikasi yang jelas tentang apa yang penting dalam organisasi.
- d. Aturan/norma perilaku: aturan perilaku berkembang seiring waktu. Aturan-aturan ini menentukan bagaimana individu diharapkan untuk berinteraksi satu sama lain dan bagaimana pekerjaan harus didekati dalam organisasi biasanya aturan yang tidak diucapkan atau dicatat yang terbukti dalam perilaku karyawan sehari-hari.
- e. Keterampilan berharga: keterampilan yang paling jelas dalam diri para pemimpin senior. Keterampilan yang digunakan dalam promosi. Keterampilan ini merupakan keterampilan yang paling dihargai.
- f. Ciri-ciri yang dinilai: ciri-ciri yang terdapat dalam diri para pemimpin senior yang akan dinilai guna untuk mempromosikan jabatan.

#### 5. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Eisenberger dan Stinglhamber (2011) dalam Sri dan Aghani (2017) ada 7 karakteristik yang mencerminkan budaya organisasi, antara lain:

- a) Inovasi dan berani mengambil risiko: karakteristik budaya organisasi yang mengharapkan karyawan menciptakan sikap inovatif dan berani dalam mengambil risiko.

- b) Perhatian pada detail: karakteristik budaya organisasi yang menuntut karyawan untuk teliti dalam hal-hal yang detail seperti ketika melakukan analisis-analisis.
- c) Orientasi hasil: karakteristik budaya organisasi yang berfokus pada hasil atau proses yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut.
- d) Orientasi pada manusia: karakteristik budaya organisasi yang mengharapkan manajemen dalam mengambil keputusan untuk memperoleh hasil yang akan dicapai dengan pertimbangan karyawan di organisasi.
- e) Orientasi menuju tim: karakteristik budaya organisasi yang mengharapkan karyawan dapat bekerja dalam tim daripada bekerja secara individu.
- f) Agresivitas: karakteristik budaya organisasi yang mengharapkan karyawan dapat bersikap agresif dan mempunyai keunggulan kompetitif.
- g) Stabilitas: kegiatan-kegiatan organisasi yang dapat mempertahankan *status quo*. *Status quo* berarti mempertahankan keadaan sekarang yang tetap seperti keadaan sebelumnya.

## 2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklarifikasikan tipe-tipe kepemimpinan. Gaya yang berarti sikap, gerakan, tingkah laku, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari keterampilan, sikap, sifat yang diterapkan seorang pemimpin ketika mempengaruhi bawahannya.

Hasibuan (2016) menyatakan gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Menurut Thoha (2012), gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Berdasarkan beberapa definisi dapat disimpulkan gaya kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, dan kemampuan pemimpin mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

#### 1. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap efektivitas pemimpin. Menurut Robbins (2017) terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan antara lain:

- a. Kepemimpinan direktif: kepemimpinan ini memungkinkan bawahan tahu apa yang diharapkan pimpinan dari karyawan, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberikan bimbingan khusus bagaimana menyelesaikan tugas.
- b. Kepemimpinan suportif: kepemimpinan ini bersifat ramah pada bawahan dan menunjukkan kepedulian dan kebutuhan bawahan.
- c. Kepemimpinan partisipatif: kepemimpinan ini berkonsultasi dengan anggota kelompok dan menggunakan saran bawahan sebelum mengambil keputusan.



- d. Kepemimpinan berorientasi prestasi: kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi.

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Reitz dalam Rahayu (2017), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Kepribadian (*personality*) mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilih.
- b. Harapan dan perilaku atasan.
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap bagaimana gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

### 2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki peranan penting bagi karyawan. Ketika karyawan di suatu organisasi itu merasa puas dengan pekerjaan dan tugas-tugasnya hal ini mendorong motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan tidak akan berpikir untuk keluar dari perusahaan. Kepuasan kerja adalah menyenangkan atau tidak menyenangkan keadaan emosional di mana karyawan melihat pekerjaan (Stello,

2014). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap tugas dan pekerjaannya dan karyawan juga memahami pekerjaan serta tugas yang seharusnya.

#### 1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi (Ukil, 2016), yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri: pekerjaan sebagai tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
- b. Upah: sejumlah upah/uang yang diterima karyawan sebagai *reward* dalam pekerjaan, hal ini dianggap pantas dan layak.
- c. Promosi: kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
- d. Pengawasan: kemampuan pemimpin untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku terhadap karyawan. Pertama, berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat pemimpin peduli pada karyawan. Kedua, partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
- e. Rekan kerja: rekan kerja yang bersifat kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak dan bertindak sebagai sumber dukungan dan motivasi bagi individu.

## 2.4 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi dan mempunyai identitas yang sama dengan organisasi (Hellriegel dan Solcum, 2004 dalam Kristanto, 2015). Komitmen organisasional sebagai refleksi secara keseluruhan di mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasinya serta bersedia melaksanakan tujuan organisasi tersebut (Kinicki dan Keitner, 2001). Berdasarkan definisi komitmen organisasional tersebut dapat disimpulkan komitmen organisasional adalah tingkat identifikasi karyawan dalam organisasi atau perusahaan yang meliputi tingkat keterikatan karyawan pada sasaran/tujuan organisasi.

### 1. Jenis-Jenis Komitmen Organisasional

Menurut Robbins (2008) dalam Kusmawarsari (2013), komitmen karyawan terhadap organisasi yaitu tingkat di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu beserta tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi.

#### a. *Affective commitment*

berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi.

b. *Continuance commitment*

berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

c. *Normative commitment*

menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional

Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional menurut Sopiah (2008) dalam Kurniasari (2012), yaitu:

- a. Faktor personal merupakan faktor yang berasal dari diri karyawan yang terdiri dari motivasi, pengaruh keturunan dan keahlian dasar yang dimiliki. Faktor individu tersebut antara lain: *job expectations, psychological contract, job choice faktor, dan karakteristik personal*. Faktor ini yang akan membentuk komitmen organisasional pada awalnya.
- b. Faktor organisasi merupakan faktor dimana organisasi mampu memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan, sehingga karyawan dapat memberikan komitmen yang lebih tinggi pada pekerjaan maupun organisasi tersebut. Faktor tersebut terdiri dari: *initial works experiences, job scope, supervision,*

*goal consistency organizational*. Keseluruhan faktor ini akan mendorong dalam mencapai kepuasan kerja karyawan.

- c. Faktor non organisasi merupakan faktor yang membedakan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya. Faktor ini memungkinkan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan yang lain karena merasa tidak memperoleh kepuasan kerja. Faktor ini termasuk faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi. Faktor tersebut yaitu *availability of alternative jobs*.

## 2.5 Motivasi Kerja

Motivasi adalah salah satu proses paling kompleks yang mendasari semua kegiatan individu. Motivasi merupakan aspek penting bagi individu, sebagai karyawan dan juga untuk pimpinan/atasan, karena menjadi dorongan motivasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh adanya motivasi akan membuat karyawan lebih baik mengarah pada kinerja karyawan yang lebih memuaskan, sehingga meningkatkan peluang keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

Motivasi yang berhasil dapat terbukti dari keberhasilan organisasi mencapai keunggulan. Motivasi dapat mengarah pada kepuasan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, tetapi kepuasan juga dapat melibatkan motivasi untuk pertumbuhan permanen dari kinerja individu. Pada proses kerja, motivasi bermanfaat sebagai faktor yang mengarah pada pencapaian kinerja dan menghubungkan kepentingan organisasi dan individu. Terlihat seorang karyawan dapat termotivasi jika mengetahui berbagai kebutuhannya yang harus dipenuhi dan

jika karyawan diberikan kesempatan untuk mencapai kepuasan itu, sejauh tujuan organisasi tercapai (Gilmeanu, 2015).

Motivasi kerja adalah suatu masalah yang manusiawi terjadi dalam organisasi karena banyaknya tuntutan kebutuhan dan keinginan yang berbeda antara satu sama lain serta harus terpenuhi oleh karyawan di setiap organisasi. Semua ini dikarenakan masing-masing anggota organisasi adalah unik secara biologis dan psikologis, dan mulai berproses pada hal yang berbeda, dan sikap serta karakteristik yang berbeda-beda (Syaifuddin, 2016).

Motivasi sebagai salah satu penentu utama kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa tidak termotivasi maka akan berpengaruh pada penurunan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pentingnya memotivasi karyawan dilakukan secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi merupakan salah satu tugas utama manajemen. Sebanyak karyawan yang terdapat dalam organisasi hanya memiliki keterampilan, tidak memiliki motivasi untuk mengubah keterampilan ini menjadi perilaku, karyawan tidak akan dapat bekerja secara efisien di tempat kerja (Cakir, Onur et al, 2017). Menurut Maslow dalam Fomenky (2015) terdapat lima kebutuhan yang universal untuk memotivasi seseorang antara lain:

a. Kebutuhan fisiologis (*physiological*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Kebutuhan ini merupakan tingkat kebutuhan yang paling dasar dapat disebut kebutuhan sehari-hari yang bersangkutan dengan fisik dan ini wajib untuk dipenuhi, seperti papan, sandang, dan pangan.

b. Kebutuhan rasa aman (*safety*)

Kebutuhan akan rasa aman, perlindungan, stabilitas yang biasanya terealisasi dari keselamatan kerja yang berguna untuk mengurangi risiko terjadinya kecelakaan kerja berupa bahaya secara fisik maupun emosional, seperti lingkungan aman.

c. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*)

Kebutuhan untuk berkeinginan hidup bersama dengan orang lain dan melakukan interaksi yang intens dengan orang lain, seperti kasih sayang, perhatian, rasa memiliki.

d. Kebutuhan pengakuan (*esteem*)

Kebutuhan akan munculnya penghargaan terhadap diri dan penghargaan prestise (posisi) dari lingkungan kerja, terdapat 2 tingkatan yaitu rendah dan tinggi. Tingkatan rendah seperti saling menghormati dan saling menyayangi, untuk tingkatan tinggi seperti kompetensi diri dan prestasi.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*)

Kebutuhan yang melibatkan keinginan untuk terus-menerus mencapai potensi yang diinginkan. Aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang paling tinggi karena seseorang terbiasa dalam bertindak itu tidak atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri untuk melakukannya.

## 2.6 PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperjelas teori dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak dapat menemukan penelitian dengan judul yang sama dengan judul penelitian ini. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperjelas kajian penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian.

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

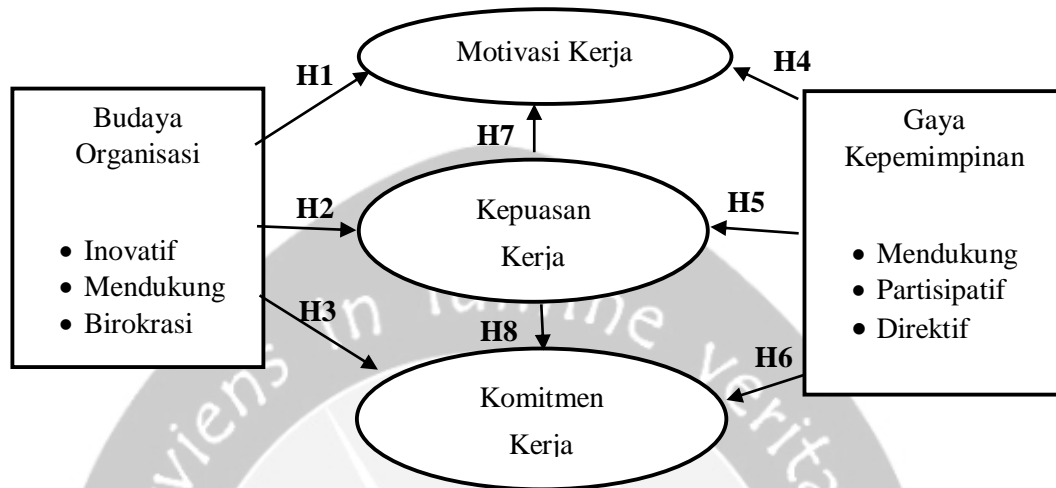
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Messner (2013)	Effect of Organizational Culture on Employee Commitment in The Indian IT Services Industry	Menganalisis data menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi berganda.	Dimensi budaya menunjukkan berbagai tingkat pengaruh positif dan negatif terhadap komitmen karyawan. Korelasi yang lebih kuat antara komitmen afektif dan normatif.
2	Maryam (2016)	Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in The Educational Sector in Qatar	Data dianalisis menggunakan analisis faktor, korelasi pearson dan analisis regresi berganda.	Hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja.



Lanjutan Tabel 2.1

3	Sunday (2016)	The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-Supervisor Relationship on Job Performance and Organizational Commitment	Penelitian ini menggunakan analisis linier berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi serta kepuasan kerja
4	Sedat et al. (2015)	Relationship Between Ethical, Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations	Penelitian ini menggunakan model analisis mediasi	Kepemimpinan etis memiliki efek positif pada komitmen organisasional dan kepuasan kerja.
5	Bashir dan Long (2015)	The Relationship Between Training Organizational Commitment among Academic in Malaysia	Penelitian dilakukan dengan model analisis korelasi	Hubungan signifikan dan positif antara pelatihan, komitmen afektif dan normatif.

## 2.7 KERANGKA PENELITIAN



Gambar 2.1  
Kerangka Penelitian  
Sumber: Maryam (2016)

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dalam organisasi mendefinisikan efektivitas karyawan dalam kaitannya dengan melakukan pekerjaan yang ditugaskan dan mewujudkan potensi ketika merasa termotivasi dan budaya organisasi yang diterapkan cocok (Wallach, 1983 dalam Maryam, 2016). Ketika karyawan cocok dengan budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, maka dalam hal pekerjaan karyawan termotivasi untuk memberikan hasil yang terbaik dan membantu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat sering mengarahkan pada karyawan yang termotivasi (Towers, 2006 dalam Maryam, 2016).

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menjelaskan jika terdapat budaya yang mendukung secara positif ini akan meningkatkan kepuasan karyawan seperti dinyatakan Berson et al. (2008) dalam Maryam (2016). Budaya

birokrasi sering menghasilkan tanggapan karyawan secara negatif, yang mengarah ke tingkat rendahnya kepuasan kerja, dan untuk budaya yang inovatif sulit memberikan efek terhadap kepuasan kerja. Dalam beberapa jenis budaya, menjelaskan karyawan berkomitmen untuk organisasi karena merasa puas dengan pekerjaan (Akaah, 1993 dalam Maryam, 2016).

Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dijelaskan jika budaya organisasi yang dianut kuat maka akan mengarah ke kesepakatan antara individu-individu, konsistensi dalam berperilaku, kekompakan, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Robbins, 2005 dalam Maryam, 2016). Oleh karena itu, organisasi harus menciptakan kepercayaan sehingga karyawan merasa jika perusahaan bersedia mengambil risiko, mencoba hal-hal baru dan bersedia berinvestasi dalam ide-ide berisiko (Aziz, 2015 dalam Maryam, 2016).

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, menjelaskan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan di organisasi (Tampubolon, 2004 dalam Maryam, 2016). Jika terdapat gaya kepemimpinan yang sifatnya menekan karyawan, hal ini menyebabkan penurunan pada motivasi kerja. Gaya kepemimpinan dalam organisasi mengacu pada manajer yang terdapat di organisasi yang berdampak signifikan pada motivasi karyawan (Halepota, 2005 dalam Maryam, 2016).

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menjelaskan ketika karyawan diperlakukan baik, merasa nyaman saat bekerja, dan merasa cocok dengan pemimpin maka karyawan pun merasa puas. Menurut Lok et al. (2001) dalam Maryam (2016) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap

kepuasan kerja. Oleh karena itu, manajer perlu memiliki perilaku kepemimpinan yang cocok atau sesuai dengan harapan untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional menurut Loke (2001) dalam Maryam (2016) komitmen karyawan terhadap organisasi secara langsung dipengaruhi oleh perilaku pemimpin. Karyawan yang merasa dihargai oleh pemimpin dan diperlakukan dengan baik mudah berkomitmen dengan perusahaan dan menjadikan karyawan tersebut loyal terhadap perusahaan tanpa memikirkan untuk berpindah ke perusahaan lain.

Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap motivasi kerja. Menurut Rao (2005) dalam Maryam (2016) kepuasan kerja bertindak sebagai motivasi untuk bekerja. Secara khusus, kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan karena mengarah ke tingkat kinerja yang tinggi (Velnampy, 2008 dalam Maryam, 2016). Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kurangnya kepuasan kerja cenderung mengurangi komitmen organisasional (Moser, 1997 dalam Maryam, 2016). Untuk meningkatkan komitmen organisasional manajer perlu meningkatkan kepuasan kerja, tetapi McPhee (1992) dalam Maryam (2016) berpendapat kepuasan kerja dan komitmen organisasional tidak selalu terjadi secara bersamaan.

## **2.8 HIPOTESIS**

Tercapainya kepuasan kerja tergantung pada kecocokan antara karakteristik karyawan dengan budaya organisasi (Wallach, 1983 seperti dikutip Maryam, 2016). Untuk itu karyawan dapat lebih beradaptasi dengan lingkungan kerja supaya

karakteristik organisasi sesuai dengan karakteristik individu dan dapat mewujudkan kepuasan kerja karyawan (Vandenberghe, 1999 dalam Maryam, 2016). Berson et al. (2008) dalam Maryam (2016) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dengan kepuasan karyawan. Dalam beberapa jenis budaya, dijelaskan dengan kepuasan kerja karyawan akan mudah dalam berkomitmen dan sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut. Oleh karena itu hipotesis berikut dirumuskan:

H1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Menurut Smircich (1983) dalam Maryam (2016), budaya organisasi merupakan salah satu kunci utama yang digunakan manajer untuk memandu organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar pada organisasi, kinerja, dan komitmen organisasi (Peters dan Waterman, 1982 dalam Maryam, 2016). Ketika organisasi menganut budaya yang cocok dengan visi dan misi maka akan mengarahkan pada kesepakatan individu karyawan, konsistensi dalam berperilaku, kekompakan, kesetiaan, komitmen organisasional dan pengurangan *turnover* (Robbins, 2005 dalam Maryam, 2016). Lingkungan kepercayaan harus diciptakan sehingga karyawan merasa organisasi bersedia mengambil risiko, mencoba hal-hal baru dan bersedia berinvestasi dalam ide-ide berisiko (Aziz dan Rizkallah, 2015 seperti dikutip Maryam, 2016). Oleh karena itu hipotesis berikut dirumuskan:

H2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Penerapan jenis budaya yang terkandung dalam organisasi mendefinisikan efektivitas karyawan dalam kaitannya dengan melakukan pekerjaan yang ditugaskan dan mewujudkan potensi ketika karyawan termotivasi secara individu dan organisasi menganut budaya yang cocok (Wallach, 1983 dalam Maryam, 2016). Budaya organisasi yang cocok dan kuat mengarahkan pada karyawan yang termotivasi (Towers, 2006 dalam Maryam, 2016). Menurut Sokro (2012) dalam Maryam (2016) budaya organisasi memiliki dampak dalam mewujudkan motivasi karyawan guna memberikan kontribusi besar untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun banyak peneliti telah mempelajari hubungan antara budaya organisasi dan motivasi, tidak banyak penelitian ditulis tentang bagaimana tiga jenis budaya organisasi (inovatif, suportif dan birokrasi) berpengaruh pada motivasi kerja. Oleh karena itu hipotesis berikut dirumuskan:

H3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Beberapa peneliti setuju gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Lok et al. 2001 seperti dikutip Maryam, 2016). Oleh karena itu, manajer perlu mengadopsi perilaku kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan tingkat kepuasan karyawan (Yousef, 2000 dalam Maryam, 2016). Menurut Yiing (2008) seperti dikutip Maryam (2016), peneliti tidak secara langsung mengaitkan kepuasan karyawan dengan gaya kepemimpinan tertentu. Sebagai gantinya, banyak dari peneliti menyarankan gaya kepemimpinan harus menyesuaikan dengan situasi sebagai upaya untuk mengurangi ketidakpuasan karyawan. Oleh karena itu hipotesis berikut dirumuskan:

H4. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Menurut Loke (2001) dalam Maryam (2016), komitmen karyawan terhadap organisasi secara langsung dipengaruhi oleh perilaku pemimpin. Acar (2012) seperti dikutip Maryam (2016) menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif pada komitmen organisasional. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan normatif karyawan, sementara gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap komitmen keberlanjutan (Rivera dan Tovar, 2007 dalam Maryam, 2016). Beberapa peneliti menyarankan alasan umum bagi karyawan untuk berhenti dari pekerjaan dikarenakan perlakuan buruk dari manajer. Oleh karena itu, hipotesis berikut dirumuskan:

H5. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Gaya kepemimpinan manajer secara signifikan berdampak pada motivasi karyawan (Halepota, 2005 seperti dikutip Maryam, 2016). Karakteristik pemimpin yang berbeda dapat menghasilkan tingkat motivasi yang berbeda (Adair, 2008 dalam Maryam, 2016). Ampampolon (2004) dalam Maryam (2016) menyatakan motivasi dipengaruhi oleh kinerja pemimpin dan pemahaman tentang pekerjaan dalam setiap situasi. Oleh karena itu hipotesis berikut dirumuskan:

H6. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Menurut Rao (2005) dalam Maryam (2016), kepuasan kerja bertindak sebagai motivasi untuk bekerja. Secara khusus, kepuasan kerja memiliki dampak

positif pada kinerja karyawan karena mengarah pada tingkat kinerja yang tinggi (Velnampy, 2008 seperti dikutip Maryam, 2016). Herzberg et al. (1959) dalam Maryam (2016) menemukan kepuasan kerja tergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhi, seperti upah yang cukup, kebijakan perusahaan, hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan. Ketika faktor-faktor kepuasan kerja tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan di antara karyawan. Oleh karena itu, hipotesis berikut dirumuskan:

H7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Mathieu dan Zajac (1990) dalam Maryam (2016) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Suma dan Lesha (2013) dalam Maryam (2016) menemukan untuk meningkatkan komitmen organisasional, manajer perlu meningkatkan kepuasan kerja, tetapi McPhee dan Townsend (1992) seperti dikutip Maryam (2016) berpendapat kepuasan kerja dan komitmen organisasional tidak selalu terjadi secara bersamaan. Ketika karyawan berani untuk berkomitmen kepada organisasi itu artinya karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Oleh karena itu hipotesis berikut dirumuskan:

H8. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.