

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1. Budaya Organisasi

2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya hakekatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupannya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana mereka berada. Hal yang sama akan terjadi di suatu organisasi atau perusahaan, bauran dari segala nilai, keyakinan dan perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya organisasi.

Menurut Sutrisno (2018 : 20) : "budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat digerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja". Pengertian budaya organisasi menurut Robbins dalam Wibowo (2013:37) adalah "sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi". Adapun menurut Mangkunegara (2010:113) "budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integritas internal".

Sedangkan Stoner *et al.*, (2012 : 54) menjelaskan bahwa : "budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai, dan pemahaman yang dimiliki bersama (budaya) dari anggota beberapa organisasi yang mendukung pengendalian yang ketat dipuncak".

Edison *et al.*, (2016: 118) mengemukakan bahwa : ”budaya perusahaan (*corporate culture*) sering dipertukarkan atau disamakan dengan istilah budaya organisasi (*organization culture*)”. Sebab pada prinsipnya, perusahaan juga merupakan sebuah organisasi, meskipun ada yang tidak sependapat bahwa organisasi adalah perusahaan. Budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energy serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Setiap organisasi dapat mempunyai budaya sendiri yang berbeda dengan organisasi lainnya, inilah yang disebut dengan budaya organisasi. Menurut Wibowo (2013: 8) bahwa : “budaya organisasi adalah budaya yang diterapkan pada lingkup organisasi tertentu”.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem pengendali dan arah dalam membentuk sikap, perilaku serta norma-norma dan nilai-nilai dari para anggota di dalam suatu organisasi yang memiliki sifat unik dan sebagai pembeda dari organisasi yang lainnya.

2.1.2. Elemen Budaya Organisasi

Upaya untuk melestarikan budaya biasanya dilakukan melalui pemahaman terhadap elemen-elemen pembentuk budaya seperti keyakinan, tata nilai, atau adat kebiasaan. Semakin anggota masyarakat memahami, mengakui, menjiwai dan mempraktikkan keyakinan, tata nilai, atau adat kebiasaan tersebut dan semakin

tinggi tingkat kesadaran mereka, budaya masyarakat akan semakin eksis dan lestari.

Menurut Greenberg dan Baron (Wibowo, 2011 : 37) mengemukakan bahwa terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi, antara lain:

1. *Innovation* (inovasi)
Suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru.
2. *Stability* (stabilitas)
Bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan.
3. *Orientation toward people* (orientasi pada orang)
Merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung, dan menunjukkan penghargaan pada hak individual
4. *Result-orientation* (orientasi pada hasil)
Meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan
5. *Easygoingness* (bersikap tenang)
Suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai
6. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail)
Dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama
7. *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi)
Merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individu.

2.1.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Berbagai upaya dilakukan untuk dapat mengenal dan memahami nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mempelajari karakteristik budaya. Karakteristik budaya dapat memberikan gambaran mengenai organisasi yang bersangkutan secara menyeluruh. Melalui pengenalan akan karakteristik budaya organisasi dapat menuntun kepada pengenalan nilai-nilai suatu organisasi. Baik nilai-nilai yang diterima dan

dilakukan sebagai asumsi bersama maupun nilai-nilai yang belum dilakukan sepenuhnya oleh anggota organisasi tersebut.

Menurut Robbins dan Judge (2013:512) karakteristik budaya organisasi di atas terdiri dari :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*)
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*)
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)
5. Berorientasi tim (*Team orientation*)
6. Agresifitas (*Aggressiveness*)
7. Stabilitas (*Stability*)

Karakteristik budaya dapat memberikan gambaran mengenai organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*)
Yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)
Yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*)
Yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)
Yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut pada orang-orang di dalam organisasi
5. Berorientasi tim (*Team orientation*)
Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim tidak hanya pada individu-individu.

6. Agresifitas (*Aggressiveness*)

Yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif dari pada santai.

7. Stabilitas (*Stability*)

Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik di atas berdalarn satu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi menggunakan tujuh karakteristik ini menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki setiap anggota organisasi mengenai organisasi mereka. Mengenai bagaimana sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama dan cara anggota organisasi seharusnya bersikap.

2.1.4. Indikator Budaya Organisasi

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*).

Menurut Edison *et al.*, (2016 : 131) untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang kuat. Berikut indikator dari budaya organisasi :

1. Kesadaran diri
2. Loyalitas
3. Kepribadian
4. Performa
5. Orientasi tim

Indikator-indikator budaya organisasi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan layanan tinggi.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok.

4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

Proses budaya organisasi begitu organisasi didirikan, pembentukan budayanya pun ketika itu dimulai. Pembentukan budaya organisasi terjadi ketika organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah eksternal maupun masalah

internal yang menyangkut masalah persatuan dan keutuhan organisasi. Terbentuknya budaya organisasi tidak dalam waktu sekejap, tidak bisa dikarbit melainkan terbentuknya budaya organisasi harus melalui proses dan tahap.

2.1.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Karena sifatnya yang universal, maka budaya yang ada dalam sebuah organisasi banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya budaya lingkungan, etnik, sosial, dan agama. Dalam sebuah organisasi agar terjadi keselarasan kinerja harus ada keseimbangan budaya yang dianut suatu organisasi (terbaik) untuk membentuk visi dan misi organisasi tersebut ke depan. Hal ini dimaksud agar dapat mencapai target-target yang telah tersusun dalam program organisasi.

Menurut Tika (2010:5), ada beberapa unsur yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi yaitu:

1. Asumsi dasar
2. Keyakinan untuk dianut
3. Pemimpin atau kelompok pencipta pengembangan budaya organisasi
4. Pedoman mengatasi masalah
5. Berbagi nilai (*sharing of value*)
6. Pewarisan (*learning process*)
7. Penyesuaian atau adaptasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Asumsi dasar

Asumsi dasar berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2. Keyakinan untuk dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha.

3. Pemimpin atau kelompok pencipta pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut.

4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5. Berbagi nilai (*sharing value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagai nilai terhadap apa yang paling penting diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6. Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

7. Penyesuaian atau adaptasi

Perlu adanya penyesuaian terhadap pelaksanaan peraturan atau norma yang berlaku dalam organisasi tersebut, serta penyesuaian antara organisasi dengan perubahan lingkungan.

Menurut Robbins dan Judge (2013 : 512) ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1. *Observed behavioral regularities*
2. *Norms*
3. *Dominant values*
4. *Philosophy*
5. *Rules*
6. *Organization climate*

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. *Observed behavioral regularities*

Yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

b. *Norms*

Yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

c. *Dominant values*

Yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

d. *Philosophy*

Yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.

e. *Rules*

Yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.

f. *Organization climate*

Merupakan perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Secara spesifik budaya organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian.

2.2. Komitmen Karyawan Dalam Organisasi

2.2.1. Pengertian Komitmen Karyawan dalam Organisasi

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen, pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang membingungkan. Loyalitas disini secara sempit diartikan sebagai berapa lama karyawan bekerja dalam perusahaan atau sejauh mana mereka tunduk pada perintah atasan tanpa melihat kualitas kontribusi terhadap perusahaan.

Menurut Luthans dalam Sutrisno (2018 : 292), komitmen organisasi merupakan: "(1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, (2) kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, (3) suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi".

Robbins dan Judge (2013 : 100) mengemukakan bahwa : ”komitmen organisasional (*organizational commitment*), yang didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”. Triharso (2012: 93) komitmen organisasi adalah ”keadaan ketika seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut”.

Selanjutnya Triharso (2012: 95) mengungkapkan bahwa ”komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dari proses berkelanjutan ketika anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuannya yang berkelanjutan”. Istijanto (2010: 244) berpendapat bahwa ”komitmen merupakan dedikasi atau pengabdian seseorang terhadap pekerjaannya dan ia memandangnya sebagai kebutuhan dan sangat penting dalam hidupnya”.

Umam (2010:259) bahwa : “komitmen organisasi memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terdapat tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi”

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi. Komitmen karyawan merupakan sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi.

2.2.2. Aspek-Aspek Komitmen Karyawan dalam Organisasi

Komitmen organisasi dapat dilihat berdasarkan aspek-aspek loyalitas terhadap organisasi, tanggung jawab terhadap organisasi, keinginan untuk terus bekerja untuk organisasi dan kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi. Komitmen organisasi dalam tiga tema pertama komitmen sebagai suatu kelekatan afeksi karyawan terhadap organisasi, kedua komitmen dipandang sebagai biaya yang timbul jika meninggalkan organisasi dan yang ketiga komitmen sebagai suatu kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi.

Meyer dan Allen (dalam Umam, 2010: 259) merumuskan tiga dimensi komitmen karyawan, yaitu:

- ”1. *Affective commitment*
2. *Continuance commitment*
3. *Normative commitment*”

Dimensi komitmen karyawan dalam organisasi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 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 sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi.
- c. *Normative commitment*, menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi.

Robbins dan Judge (2013:101) mengemukakan bahwa tiga dimensi terpisah komitmen organisasional adalah :

- ”1. Komitmen afektif (*affective commitment*)
 2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)
 3. Komitmen normatif (*normative commitment*)”

Tiga dimensi komitmen organisasional di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
- b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Spencer dan Spencer dalam Kaswan (2012:293) mengatakan ada empat indikator perilaku umum dari komitmen organisasi, yaitu (1) ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi, (2) menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar, dan (3) memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas dari pada mengikuti beberapa minat profesional.

Sopiah (2011 : 157) mengemukakan bahwa komitmen organisasional ditandai dengan adanya :

- ”a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.”

Mowday dalam Sopiah (2011: 165) mengungkapkan untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi, yang merupakan penjabaran dari tiga aspek komitmen, yaitu a) Penerimaan terhadap tujuan organisasi, b) Keinginan untuk bekerja keras, dan c) Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

Lincoln dalam Darmawan (2013: 171) memberikan tiga indikator untuk konsep komitmen karyawan, yaitu:

- ”1. Kemauan karyawan
2. Kesetiaan karyawan
3. Kebanggaan karyawan”

Indikator konsep komitmen karyawan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Kemauan karyawan

Suatu upaya niat baik karyawan untuk berinisiatif dalam menekuni bidang pekerjaannya.

b. Kesetiaan karyawan

Bentuk dari loyalitas karyawan guna menunjukkan jati dirinya dalam upaya turut mengembangkan organisasi dimana karyawan bekerja.

c. Kebanggaan karyawan

Suatu bentuk totalitas kerja atau prestasi secara maksimal dalam upaya menunjukkan bahwa hasil kerjanya sudah mencapai kualitas yang baik atau optimal.

Berdasarkan ketiga aspek komitmen tersebut di atas, maka antara aspek yang satu dengan yang lain saling berhubungan, sehingga organisasi sering menggunakan ketiga pendekatan tersebut untuk mengembangkan komitmen kerja

pada karyawan. Ketiga aspek komitmen tersebut dapat mengukur besarnya komitmen kerja karyawan pada suatu perusahaan.

2.2.3. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Komitmen Karyawan dalam Organisasi

Melihat perkembangan perusahaan dan strategi-strategi pada tingkat korporat, persoalan komitmen yang bagaimana yang dibutuhkan oleh perusahaan, untuk memilih apakah loyalitas atau komitmen yang didahulukan, yang penting adalah bagaimana membangun loyalitas berdasarkan komitmen. Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi.

Steer dalam Sopiah (2011: 163) mengidentifikasi ada tiga faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: a) Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatan dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan. b) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja. c) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Stum dalam Sopiah (2011: 164) mengemukakan ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional: a) budaya keterbukaan, b) kepuasan kerja, c) kesempatan personal untuk berkembang, d) arah organisasi, dan e) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Allen & Meyer dalam Umam (2010: 261) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi komitmen karyawan dalam berorganisasi adalah :

1. Karakteristik pribadi individu
2. Karakteristik organisasi
3. Pengalaman selama berorganisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Karakteristik pribadi individu

Karakteristik pribadi ini terbagi ke dalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Adapun disposisional mencakup kepribadian nilai yang dimiliki anggota organisasi.

b. Karakteristik organisasi

Hal yang termasuk ke dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi, dan cara menyosialisasikan kebijaksanaan organisasi tersebut.

c. Pengalaman selama berorganisasi.

Pengalaman kerja individu yang memengaruhi antara lain *job scope* yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu.

David dalam Sopiah (2011 : 163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- ”1. Faktor personal
2. Karakteristik pekerjaan
3. Karakteristik struktur
4. Pengalaman kerja”

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian dan lain-lain.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan dan lain-lain.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja.

Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Melihat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat disimpulkan beberapa hal yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu nilai-nilai yang tercermin dalam budaya organisasi yang merupakan landasan utama dalam membangun komitmen karyawan dimana perusahaan memiliki asumsi bahwa karyawan merupakan aset utama untuk

mengembangkan perusahaan. Visi dan misi organisasi yang jelas pada suatu organisasi akan memudahkan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan akan bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi atau perusahaan. Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor personal, karakteristik peran, karakteristik struktur dan pengalaman kerja.

2.2.4. Indikator Komitmen Karyawan dalam Organisasi

Komitmen organisasi adalah hal yang berharga untuk seluruh organisasi, dan bukan hanya untuk pekerjaan, maupun kelompok kerja. Komitmen karyawan sendiri bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi itu sendiri. Terdapat beberapa indikator dalam pengukuran komitmen karyawan.

Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) ada 3 indikator komitmen karyawan dalam organisasi yaitu :

- ”1. Komitmen Afektif
2. Komitmen Berkelanjutan
3. Komitmen Normatif”

Indikator komitmen karyawan dalam organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif (*affective commitment*), merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

- a. Keinginan berkarir di organisasi.
- b. Rasa percaya terhadap organisasi
- c. Pengabdian kepada organisasi

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

- a. Kecintaan karyawan kepada organisasi
- b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
- c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi
- d. Keterikatan karyawan kepada pekerjaan
- e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika.

- a. Kesetiaan terhadap organisasi
- b. Kebahagiaan dalam bekerja
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi

2.2.5. Menciptakan Komitmen Karyawan dalam Organisasi

Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar

tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Menurut Mangkunegara (2010:176) ada tiga pilar dalam menciptakan Komitmen organisasi, yaitu :

- ”1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi
2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan
3. Pentingnya rasa memiliki”

Tiga pilar dalam menciptakan komitmen karyawan dalam organisasi dijelaskan sebagai berikut :

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi.

Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan :

- a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
 - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.
 - c. Merasa nyaman dengan organisasi.
 - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan.
- Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara :
- a. Mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).

- b. Kualitas kepemimpinan.
 - c. Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen karyawan bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.
3. Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan karyawan dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa idenya di dengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

2.3. Penelitian Terdahulu

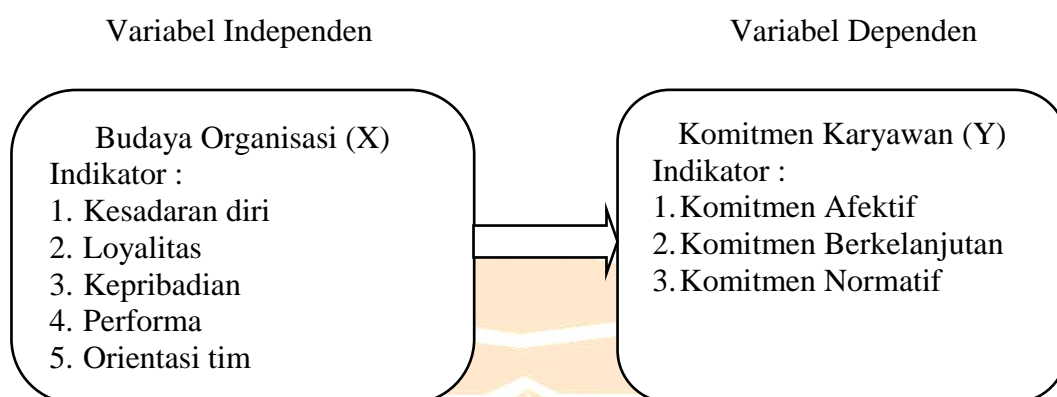
Penelitian ini dilakukan berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu seperti disajikan pada tabel berikut :

Tabel 2.1.
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Kesimpulan
1	Fahmi (2016)	Hubungan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Kerja Karyawan di PT. X Yogyakarta.	Variabel bebas: Budaya organisasi Variabel terikat: komitmen kerja karyawan	Analisis <i>Product Moment</i>	Budaya organisasi berhubungan signifikan dengan komitmen kerja karyawan.
2	Syahrudin (2016)	Dampak Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi.	Variabel bebas : budaya organisasi. Variabel terikat : komitmen organisasi Variabel moderasi : Kepuasan kerja	Analisis Stuktural Equation Modeling (SEM)	Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
3	Mustikasari A (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Pegawai Dinas Pendidikan Kota Batu	Variabel bebas : budaya organisasi. Variabel terikat : komitmen pegawai.	Analisis regresi linier sederhana	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai
4	Lanjdar dkk., (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kremboong)	Variabel bebas : budaya organisasi Variabel terikat : Kinerja karyawan Variabel moderasi : Komitmen organisasional.	Analisis data dengan analisis jalur.	Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

2.4. Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran penelitian dapat diuraikan pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.5. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014 : 51) hipotesis adalah suatu proporsi, kondisi dalam prinsip yang dianggap konsekuensi yang logis dan dengan cara kemudian di dalam pengujian tentang kebenarannya dengan menggunakan faktor-faktor atau data yang ada. Hipotesis dalam penelitian ini adalah : budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan SPBU Pinang Baris, Medan.