# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

## 2.1 Kajian Pustaka

### 2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Dalam rentang waktu dua puluh tahun terakhir, topik budaya organisasi menarik perhatian banyak orang, khususnya mereka yang mempelajari masalah perilaku organisasi. Budaya organisasi mulai dipandang sebagai sesuatu hal yang memiliki peran penting dalam pengelolaan organisasi. Berikut beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli.

Menurut Schein (2002:12) merumuskan budaya organisasi sebagai sebagai berikut :

> "Suatu pola dari asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi, terutama dalam memecahkan masalah - masalah yang dihadapi. Pola-pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota baru dalam organisasi".

Sedangkan Susanto (2007:3) memberikan definisi budaya organisasi yang berbunyi :

> "Nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku".

Salah satu teori penting mengenai budaya organisasi didapat dari pernyataan Marshal (2005:129), ia menyatakan bahwa:

> "Setiap anggota di dalam organisasi mempunyai impian dan harapan, mempunyai pokok persoalan dan masalah. Mereka ingin berhasil dalam bekerja dan memberikan kontribusinya kepada organisasi. Pemenuhan harapan, keinginan dan kesesuaian nilai akan menciptakan energi, rasa bangga, kesetiaan dan gairah. Kesemuanya ini memberikan warna yang kuat kepada budaya kerja, juga kepada budaya organisasi.

Sedangkan Robbins (2008:289) memberi definisi budaya organisasi sebagai berikut :

> "Suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Dalam penelitian ini penulis mengacu pada teori Schein (2002:12) yang merumuskan budaya organisasi sebagai sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi, terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Pola-pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota baru dalam organisasi.

Sehingga budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai seperangkat nilai-nilai (*values*) keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma (*norms*) yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah dalam organisasinya. Dari beberapa definisi tersebut dapat diperoleh gambaran bahwa pandangan-pandangan tentang budaya organisasi umumnya menekankan pada pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama dan ikatan kepercayaan serta pengaruhnya terhadap perilaku anggota organisasi. Hal tersebut pula yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

#### 2.1.1.1 Indikator Budaya Organisasi

Dean Anderson dan Linda S Ackerman (2001:98) menunjukan beberapa indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. **Gaya Kepemimpinan**

   Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai, artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sikap yang sering diterapkan pimpinan ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

2. **Pola Komunikasi**

   Bentuk atau pola hubungan dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan dengan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami dan tersampaikan.

3. **Gaya Pengambilan Keputusan**

   Gaya penagmbilan keputusan adalah proses identifikasi masalah dan kesempatan kemudian kemudian memecahkannya. Pengambilan keputusan yang baik merupakan bagian vital dari manajemen yang baik, karena keputusan-keputusan yang menentukan bagaimana suatu cara organisasi menyelesaikan masalah, mengalokasikan sumber daya dan meraih sasaran.

4. **Penggunaan Informasi**

   Penggunaan informasi adalah penggunaan pengetahuan tentang peristiwa-peristiwa tertentu. Yang memiliki fungsi bagi perusahaan yaitu memberikan kejelasan mengenai suatu hal yang sudah, sedang dan yang akan dihadapi organisasi.

5. **Konsekuensi Kegagalan**

   Konsekuensi kegagalan adalah konekuensi yang harus dirasakan perusahaan akibat dari suatu kejadian, perusahaan harus selalu meminimalisir kegagalan yang ada agar kelangsungan perusahaan tetap terjaga dengan baik.

6. **Norma dan Perilaku**

   Norma adalah alat untuk mengukur benar salahnya suatu sikap dan tindakan manusia. Norma juga diartikan sebagai aturan yang berisi rambu-rambu yang menggambarkan ukuran tertentu, yang didalamnya terkandung nilai benar/salah. Pelanggaran biasanya mendapatkan sanksi tertentu

7. **Simbol**

   Simbol adalah gambar, bentuk atau benda yang mewakili suatu gagasan, benda, ataupun jumlah sesuatu. Meskipun simbol bukanlah nilai itu sendiri, namun simbol sangatlah dibutuhkan untuk kepentingan penghayatan akan nilai-nilai yang diwakilinya.

8. **Cerita, Mitos dan Tradisi**

   Cerita, mitos dan tradisi adalahnsesuatu yang telah dilakukan untuk sejak lama dan menjadi bagian dari kehidupan suatu kelompok masyarakat

### 2.1.1.2 Tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Richard L. Daft (2007 : 107) budaya dapat dianalisis pada tiga tingkat, yaitu :

**a. Artifak**

Yaitu semua hal yang dapat dilihat, didengar dan diamati seseorang dan penglihatan para anggota organisasi (pakaian, pola perilaku, simbol fisik, upacara organisasi, tata letak kantor)..

**b. Nilai-nilai**

Dilihat dari cara orang menjelaskan dan membenarkan apa yang mereka perbuat dapat diinterpretasikanna dany dan kisah-kisah, bahasa dan symbol organisasi yang dapat digunakan para anggota untuk menggambarkan mereka.

**c. Asumsi-Asumsi Dasar dan Keyakinan**

Merupakan inti dari budaya dan secara dibawah sadar membimbing perilaku dan keputusan.

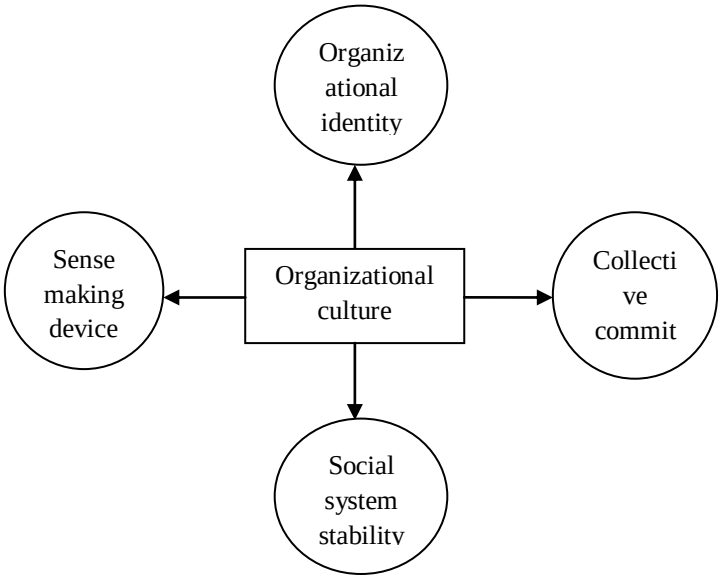
### 2.1.1.3 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (2002 : 283) budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut :

a. Menentukan peran membedakan antara perusahaan satu dengan yang lain.
b. Menentukan tujuan bersama lebih dari sekedar kesenangan individu.
c. Menjaga stabilitas perusahaan.

d. Membuat identitas bagi anggota organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2007 : 81-82) budaya organisasi mempunyai empat fungsi seperti terlihat dalam Gambar 2.1 yaitu :




**Gambar 2.1**

Menurut Kreiter dan Kinicki (2007 : 81-82) budaya organisasi memenuhi empat fingsi seperti terlihat dalam Gambar 1 yaitu :

a. Memberikan identitas organisasi kepada anggota organisasi.
b. Memfasilitasi komitmen kolektif.
c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial merefleksikan sejauh mana lingkungan kerja dianggap positif dan memberikan penguatan, serta sejauhmana konflik dan perubahan dikelola secara efektif.

d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota memahami lingkungannya. Budaya organisasi membantu karyawan memahami mengapa organisasi melakukan seperti selama ini dan bagaimana organisasi berniat untuk mencapai tujyan jangka panjangnya.

### 2.1.1.4 Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (2002 :291) budaya organisasi terbentuk karena adanya:

**a. Stories.**

Cerita turun temurun tentang perusahaan bagaimana peraturan perusahaan bagaimana reaksi terhadap kesalahan yang pernah dilakukan perusahaan tersebut.

**b. Ritual.**

Kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan.

**c. Material Simbol**

Barang-barang yang digunakan untuk melakukan kegiatan perusahaan.

***d. Language.***

Setiap kelompok biasanya memiliki bahasa khusus yang hanya dimengerti oleh setiap kelompok tersebut.

### 2.1.1.5 Karakteristik Budaya Organisasi

Luthans (2002:123) menyatakan beberapa karakteristik budaya organisasi yaitu :

1. *Observed behavioral regularities* (regularitas perilaku yang diamati). Ditandai dengan bahasa, terminologi, dan kegiatan ritual umum.
2. Norma-norma. Standar perilaku, termasuk pedoman tentang jumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan dan kerja sama antara manajemen dan pegawai.
3. Nilai-nilai dominan. Nilai-nilai utama yang didukung dan diharapkan oleh organisasi yang dimiliki bersama oleh anggota, seperti kualitas produk dan jasa yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan tingkat efisiensi yang tinggi.
4. Filosofi. Mencakup berbagai kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana pegawai dan/atau pelanggan diperlakukan.
5. Aturan-aturan. Mencakup pedoman yang ketat tentang bagaimana berperilaku secara bersama-sama dalam organisasi. Pedoman tersebut mendikte perilaku yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai menyangkut hal-hal seperti produktivitas, hubungan pelanggan dan kerjasama antar kelompok. Pendatang baru harus mempelajari aturan tersebut agar diterima sebagai anggota penuh.
6. Iklim organisasi. Merupakan perasaan keseluruhan yang disampaikan selalui tatana fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara anggota organisasi berperilaku terhadap pelanggan dan orang luar lainnya.

Robbins (2005:485) menjelaskan tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para pegawai didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada detail. Sejauh mana pegawai dituntut untuk mampu memperhatikan presisi (ketetapan), analisis, dan perhatian pada detil.
3. Orientasi pada hasil. Sejauh mana manajemen dituntut untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi pada orang. Sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek hasil pada setiap individu dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi pada tim. Sejauh mana aktivitas pekerjaan diorganisasikan dalam kelompok, bukan secara individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan kompetitif, tidak bersifat santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana penekanan aktivitas organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

### 2.1.2 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena

adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya maupun sebaliknya.

Istilah *job satisfaction* atau kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Mengenai batasan atau definisi dari kepuasan kerja belum memiliki keseragaman, tetapi sebenarnya tidak terdapat perbedaan yang prinsipil di dalamnya.

Pengertian kepuasan kerja menurut Rivai dan Mulyadi (2012:246) menyatakan kepuasan kerja sebagai berikut : "Sebuah *security feeling* atau rasa aman karyawan terhadap pekerjaan baik dari segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial) serta segi psikologi seperti kesempatan maju".

Pengertian lain tentang kepuasan kerja didefinisikan oleh (Ardana, dkk., 2012:147) sebagai berikut : "Suatu cara pandang seseorang terhadap pekerjaannya, pandangan tersebut dapat bersifat positif maupun negatif "

Pengertian kepuasan kerja menurut Wexley dan Yukl (2005:127) adalah sebagai berikut "Cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam"

Pengertian kepuasan kerja menurut Davis dan Newstrom (2007:110) kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai berkut :

> "Perasaan positif tentang pekerjaan seseorang sebagai hasil sebuah evaluasi karakteristiknya. kepuasan kerja menjadi bagian dari kepuasan hidup. Sifat alami lingkungan seseorang pekerjaan mempengaruhi perasaan seseorang untuk berhati-hati, karena pekerjaan adalah suatu bagian yang penting dalam hidup".

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah persepsi karyawan terhadap apa yang sudah didapatkannya dari pekerjaannya saat ini dengan harapan-harapan yang ingin dicapainya. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu gaji, kesempatan untuk pengembangan karier, hubungan dengan rekan kerja, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi, dan kepemimpinan. Sedangkan faktor-faktor yang berasal dari dalam dirinya seperti usia, kesehatan, dan pendidikan.

#### 2.1.2.1 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator – indikator kepuasan kerja menurut (Darmawan 2013:59) yaitu:

1. **Gaji**

   Gaji adalah seumlah upah yang diterima dan dirasakan adil. *Pay* berupa upah maupun tunjangan. Tunjangan ada yang bersifat finansial seperti tunjangan hari tua, bonus, dan honor ada pula yang bersifat non finansial seperti program rekreasi dan piknik bagi karyawan. Dalam kebanyakan hal, program tunjangan didasarkan atas senioritas dan kehadiran.

2. **Aplikasi Pekerjaan**

   Tugas-tugas pekerjaan yang diangggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar serta bertanggung jawab untuk karyawan yang bersangkutan.

3. **Rekan Kerja**

   Rekan kerja adalah rekan-rekan kerja yang menunjukkan sikap bersahabat dan saling mendukung antara satu dengan yang lainnya.

4. **Pengembangan Karier**

   Pengembangan karier adalah kesempatan promosi yang dilakukan dengan tujuan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan.

5. **Lingkungan Kerja**

   Lingkungan kerja adalah lingkungan tempat dimana karyawan melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang kondusif membuat kinerja karyawan semakin baik.

### 2.1.2.2 Determinan Kepuasan Kerja

George dan Jones (2002) mengatakan bahwa determinan yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepribadian (*personality*), situasi kerja (*work situation*), pengaruh sosial (*social influence*), dan nilai (*values*). Determinan kepuasan kerja tersebut diuraikan pada penjelasan di bawah ini:

1. Kepribadian (*Personality*)

   Kepribadian sebagai karakter yang melekat pada diri seseorang seperti perasaan, pemikiran, dan perilaku adalah determinan utama yang menunjang setiap orang yang berpikir dan merasakan mengenai pekerjaan atau kepuasan kerjanya. Kepribadian memberi pengaruh terhadap pemikiran dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannnya sebagai hal positif atau negatif.

2. Nilai (*Values*) Nilai (*values*) berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karena nilai mencerminkan keyakinan pegawai atas hasil kerjanya dan tata cara pegawai harus berperilaku di tempat kerjanya. Pegawai dengan nilai kerja intrinsik yang kuat (berhubungan dengan jenis kerja itu sendiri), cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang menarik (*interesting*) dan berarti (*personally meaningful*) seperti pekerjaan yang bersifat sosial (*social work*) ketimbang pegawai dengan nilai kerja intrinsik lemah, meskipun pekerjaan bersifat sosial ini memerlukan waktu kerja yang panjang dan bayaran yang kecil. Pegawai dengan nilai kerja ekstrinsik yang kuat (berhubungan dengan konsekuensi kerja) cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang dibayar tinggi tetapi jenis pekerjaannya monoton (*monotonous*) ketimbang pegawai dengan nilai ekstrinsik rendah.

3. Situasi Kerja (*Work Situation*)

   Sumber dari kepuasan kerja yang paling berpengaruh adalah situasi dari lingkungan kerja itu sendiri, seperti:

a. Seberapa menarik atau seberapa membosankan tugas yang diberikan.
b. Orang-orang yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti pelanggan, bawahan, dan supervisor.
c. Suasana sekeliling tempat kerja, seperti tingkat kebisingan, keramaian, dan temperatur udara.
d. Bagaimana organisasi merancang kondisi kerja, seperti jumlah jam kerja, kenyamanan kerja, dan keadilan dalam pemberian gaji dan fasilitas lainnya.

4. Pengaruh Sosial (*Social Influence*)

Determinan terakhir dari kepuasan kerja adalah pengaruh sosial atau pengaruh sikap dan perilaku pegawai. Rekan kerja, budaya kerja, dan gaya hidup pegawai berpotensi untuk mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Misalnya, pegawai yang berasal dari keluarga mapan akan merasa tidak puas dengan pekerjaan sebagai guru sekolah dasar karena pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan gaya hidup yang dijalaninya selama ini.

### 2.1.3 Pengertian Keterikatan karyawan

Terdapat beberapa pengertian keterikatan karyawan menurut beberapa ahli diantaranya yaitu menurut Schaufeli dan Bakker, Rothbard (dalam Saks, 2006:601) mendefinisikan :

> "*Engagement* sebagai keterlibatan psikologis yang lebih lanjut melibatkan dua komponen penting, yaitu *attention* dan *absorption*. *Attention* mengacu pada ketersediaan kognitif dan total waktu yang

> digunakan seorang karyawan dalam memikirkan dan menjalankan perannya, sedangkan *Absorption* adalah memaknai peran dan mengacu pada intensitas seorang karyawan fokus terhadap peran dalam organisasi.

Thomas (2009:38) menggambarkan keterikatan karyawan dengan istilah *worker engagement*, yang diartikan sebagai suatu tingkat bagi seseorang yang secara aktif memiliki managemen diri dalam menjalankan suatu pekerjaan.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008:103) keterikatan karyawan yaitu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu hubungan atau keterlibatan yang erat secara fisik, emosional dan kognitif antara seseorang dengan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja, yang mengantarkan seseorang kepada sikap dan perilaku positif terhadap organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan dan kesuksesan bersama.

#### 2.1.3.1 Indikator Keterikatan Karyawan

Macey, William H (2009) mencirikan keterikatan karyawan melalui empat aspek yaitu:

1. ***Persistence / Ketekunan***

Perilaku yang paling jelas menggambarkan *engagement* memperhitungkan *persistence* yang ditampilkan dalam pelaksanaan tugas

hingga tuntas. *Persistence* ditunjukkan melalui usaha karyawan dari waktu ke waktu dan terus menerus. Contohnya adalah keryawan yang bekerja lebih keras, lebih lama tanpa istirahat atau bekerja selama berjam jam pada saat hari libur.

**2. *Proactive* / Proaktif**

Ciri karyawan yang *engaged* adalah mereka yang proaktif dan bukan reaktif atau bahkan lebih buruk lagi, pasif. Proaktif berarti mengambil tindakan pertama yang jelas, contohnya ketika melakukan perawatan pada mesin di pabrik yang telah memberikan tanda-tanda menurunnya efisiensi, dari pada menunggu *supervisor* memerintahkan untuk pemeliharaan mesin.

**3. *Role Expansion* / Pengembangan Peran**

*Role expansion* merupakan perubahan tetap untuk satu peran. Terkadang perubahan peran terjadi ketika manager mendelegasikan tanggung jawab atau memperluas tugas karyawan sehingga kompetensi karyawan tersebut terlihat lebih nyata, atau mungkin perubahan peran terjadi akibat tuntutan atas perubahan tim. *Role expansion* memiliki konsekuensi positif bagi perusahaan, termasuk tenaga kerja menjadi lebih fleksibel.

**4. *Adaptability* / Penyesuaian**

Pada saat perusahaan melakukan perubahan dan inovasi, nilai perilaku adaptif dalam perusahaan menjadi semakin meningkat. Seorang karyawan yang adaptif akan membantu perusahaannya mengantisipasi dan merespon perubahan dalam kondisi kompetitif dengan lebih cepat, lebih sukses, dan dengan biaya yang lebih rendah.

### 2.1.3.2 Karakteristik Keterikatan Karyawan

Karakteristik dari pada keterikatan karyawan adalah karakter yang dianggap dapat mempengaruhi *engagement* individu di dalam sebuah perusahaan. Banyak pakar yang memaparkan mengenai karakteristik-karakteristik dari keterikatan karyawan.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004:295) menyebutkan ada tiga karakteristik dalam ketrikatan karyawan, yaitu:

***1) Vigor***

Dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.

***2) Dedication***

Dikarakteristikan dengan rasa antusias, insipirasi, kebanggaan dan tantangan.

***3) Absorption***

Dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah.

### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**
**Penelitian Terdahulu**

| No | Penulis | Judul | Kesimpulan | Perbedaan | Persamaan |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **Ni Made Ria Setyawati dan Iwayan Suartana** | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan. | Pada lembaga perkreditan desa LPD di Kabupaten Badung budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada LPD di Kabupaten Badung. Semakin baik penerapan budaya pada LPD maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. | 1. Tempat penelitian<br>2. Populasi<br>3. Sample yang diteliti<br>4. Pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,172 pada modifikasi model | Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. |
| 2 | **Muhammad Rizza Akbar** | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* (Studi Pada Karyawan PT Primatexco Indonesia Di Batang) | Pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* karyawan diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement* di pt Primatexco Indonesia di Batang apabila perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik, maka *employee engagement* didalam perusahaan akan tinggi begitu juga sebaliknya apabila | 1. tempat penelitian<br>2. populasi<br>3. sample yang diteliti<br>4. budaya organisasi memberikan sumbangan efektif sebesar 33,5 % terhadap *employee engagement* | Hasil penelitian, uji hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* karyawan di terima hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement*. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | perusahaan memiliki budaya organisasi yang buruk, maka *employee engagement* didalam perusahaan akan rendah. | | |
| **3** | **Sri Langgeng Ratnasari** | Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Serta Prestasi Kerja Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta Di Provinsi Riau. | Pada umumnya dosen tetap yayasan perguruan tinggi swasta di Provinsi kepulauan Riau yang sudah memiliki jabatan fungsional dalam melaksanakan tugasnya dengan optimal memerlukan dukungan budaya organisasi. Kondisi tersebut apabila secara berkelanjutan dilakukan dosen tetap yayasan maka akan berpengaruh terhadap budaya organisasi yang dimilikinya semakin kuat. Sehingga pada akhirnya budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kepuasan kerjanya. | 1. Tempat penelitian<br>2. Populasi<br>3. Sample yang di ambil<br>4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 2,740 dengan p value sebesar 0,006 | Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara budaya organisasi berpengaruh signifkan terhadap kepuasan kerja |
| **4** | **Sandi Nusatria dan Dr. Suharnomo SE.,MSi** | *Employee Engagement* : Anteseden Dan Konsekuensi Studi pada unit CS PT Telkom Indonesia Semarang. | Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa *employee engagement* hal ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Alan M . Saks (2006). Didalam penelitiannya menunjukan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh | 1. Tempat penelitian<br>2. Populasi<br>3. Sample yang di ambil<br>4. Nilai t hitung sebesar 3,866 lebih besar dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,6747 | Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. | | |
| **5** | **Lamidi** | Efek Moderasi Kepemimpinan Pada Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja | Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen dan karyawan dengan demikian mendukung hipotesis 1. | 1. Tempat penelitian<br>2. Populasi<br>3. Sample yang di ambil<br>4. Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukan dari hasil analisis regresi dengan p value (0,006)<0,05 | Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. |
| **6** | **Siti Hamidah**<br>**Eka Afnan**<br>**Agus Suman** | Pengaruh Budaya Oragnisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Lembaga Keuangan Syariah Baitul Maal Wat Tamwil | Penelitian ini menunjukan adanya pengaruh yang signifikan dari faktor-faktor budaya organisasi pada lembaga keuangan syariah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan . Makna ynag diambil adalah budaya organisasi pada lembaga keuangan syariah telah terinternalisasi dengan baik sehingga | 1. Tempat penelitian<br>2. Populasi<br>3. Sample yang di ambil | Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara budaya organisasi berpengaruh signifkan terhadap kepuasan kerja |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | mampu memberikan pengaruh yang signifikan kepada karyawannya. | | |
| **7.** | **Endah Mujiasih**<br><br>**Ika Zenita Ratnaningsih** | Meningkatkan *Employee Engagement* Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi | *Engagement* merupakan variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas dan kepuasan pelanggan, dan juga meningkatkan *turnover*, sehingga amat penting bagi sebuah organisasi untuk berfokus untuk meningkatkan *engagement* karyawan dalam bekerja. Pencapaian *work engagement* dapat diupayakan melalui gaya kepemimpinan transformasional dan memperkuat budaya organisasi | 1. Tempat penelitian<br>2. Populasi<br>3. Sample yang di ambil | Faktor yang menumbuhkan *engagement* yaitu keselarasan dengan nilai-nilai organisasi, lingkungan kerja yang kondusif , dan sistem kompensasi dan *reward* yang berkeadilan. Dua faktor pertama merupakan faktor-faktor yang lebih terkait dengan budaya, sedangkan faktor terakhir lebih terkait dengan biaya. Kedua faktor pertama tersebut yang biasanya tercakup dalam Budaya Organisasi suatu perusahaan |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **8.** | **Whither Job Engagement Or Organization Engagement For Job Statisfied And Dedicated Employees ?** | Shaik Roslinah Bux | Level tertinggi dari kepuasan kerja karyawan akan tercermin dalam *employee engagement* semakin karyawan puas dengan perusahaannya maka akan timbul rasa terikat dengan perusahaannya. | 1. Tempat penelitian<br>2. Populasi<br>3. Sample yang di ambil | Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap *employee engagement* |

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan terbagi menjadi dua konsep dari sudut pandang karyawan perusahaan. Konsep sudut pandang budaya tersebut yaitu budaya yang sesuai harapan dan budaya pada kenyataannya. Budaya yang sesuai harapan adalah buaya yang diinginkan oleh karyawan perusahaan dan budaya yang tidak sesuai harapan adalah budaya yang tidak seperti diinginkan oleh karyawan perusahaan. Konsep budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi keterikatan karyawan. Ketika budaya perusahaan sesuai harapan karyawan maka *engagement* dari karyawan akan tinggi, begitu juga sebaliknya ketika budaya dalam perusahaan tersebut tidak sesuai harapan dari karyawan maka *engagement* dari karyawan akan rendah. Keterikatan karyawan memiliki karakteristik-karakteristik antara lain *Vigor* (dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan), *Dedication*

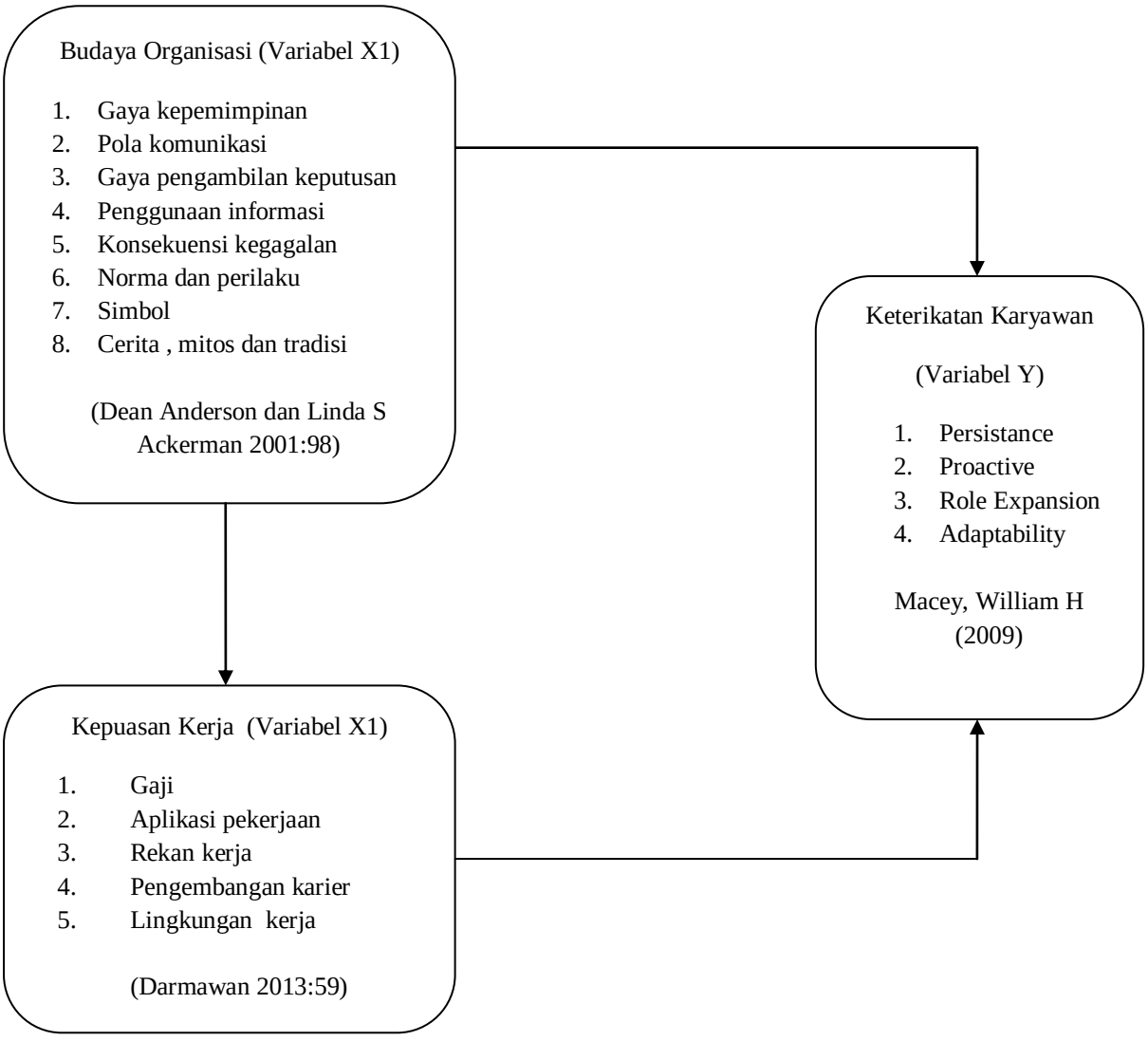
(dikarakteristikan dengan rasa antusias, insipirasi, kebanggaan dan tantangan), dan *Absorption* (dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah) (Schaufeli dan Bakker, 2004:295). Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa berjalan atau tidaknya budaya organisasi di dalam perusahaan dipengaruhi oleh keterikatan karyawan. Apabila keterikatan karyawan yang dimiliki tinggi, maka semakin baik budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan dan sebaliknya semakin rendah keterikatan karyawan, maka semakin buruk budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan.

Hubungan antara kepuasan kerja dan keterikatan karyawan adalah bahwa keterikatan karyawan adalah level tertinggi dari kepuasan kerja, alasanya juga menyebutkan bahwa upah dan penghargaan yang sedikit dapat membentuk *burnout,* sesuai dengan upah dan penghargaan dengan keterikatan karyawan.

Terdapat hubungan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yaitu Esensi nilai dalam budaya organisasi erat kaitannya dengan kepuasan kerja karena mempengaruhi nilai , sikap dan perilaku organisasi . budaya organisasi yang terdiri dari dimensi-dimensi yaitu dimensi hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kebenaran dan realitas, hakekat hubungan antar manusia. Semakin baik penerapan budaya organisasi

pada suatu organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, sehingga hal ini sejalan dengan pendapat Kusumawati (2008) dan Arifin dkk (2009) yang menyatakan budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja.

Oleh karena itu berdasarkan penjelasan diatas dapat digambarkan menjadi sebuah melalui gambar 2.2 kerangka pemikiran dibawah ini :




**Gambar 2.2**
**Paradigma Pemikiran**

### 2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

#### 2.2.1.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan Karyawan

Federman (2009:37-47) budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan terbagi menjadi dua konsep dari sudut pandang karyawan dan perusahaan. Konsep sudut pandang budaya tersebut yaitu budaya yang sesuai harapan dan budaya pada kenyataannya. Budaya yang sesuai harapan adalah budaya yang diinginkan oleh karyawan perusahaan dan budaya yang tidak sesuai harapan adalah budaya yang tidak seperti diinginkan oleh karyawan perusahaan. Konsep budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi keterikatan karyawan. Ketika budaya perusahaan sesuai harapan karyawan maka keterikatan dari karyawan akan tinggi, begitu juga sebaliknya ketika budaya dalam perusahaan tersebut tidak sesuai harapan dari karyawan maka keterikatan dari karyawan akan rendah.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tinggi atau tidaknya keterikatan karyawan dipengaruhi oleh budaya organiasi. Budaya organisasi di dalam perusahaan mempengaruhi keterikatan karyawan. Apabila budaya organisasi yang dimiliki baik, maka semakin tinggi keterikatan karyawan yang ada di dalam perusahaan dan sebaliknya semakin rendah budaya organisasi, maka keterikatan karyawan yang ada di dalam perusahaan menjadi rendah.

### 2.2.1.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan

Maslach (dalam Saks, 2006) juga menyebutkan bahwa upah dan penghargaan yang sedikit dapat membentuk *burnout*, sesuai dengan upah dan penghargaan. Kahn menyebutkan bahwa mengubah-ubah tingkat *engagement* mereka sebagai fungsi dari persepsi mereka dalam keuntungan yang mereka terima dari tugas mereka.

Ketika karyawan menerima upah dan penghargaan yang baik dari perusahaan maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan tingkat *engagement* yang tinggi. Level tertinggi dari kepuasan kerja karyawan akan tercermin dalam keterikatan karyawan semakin karyawan puas dengan perusahaannya maka akan timbul rasa terikat dengan perusahaannya.

### 2.2.1.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Esensi nilai dalam budaya organisasi erat kaitannya dengan kepuasan kerja karena mempengaruhi nilai , sikap dan perilaku organisasi . budaya organisasi yang terdiri dari dimensi-dimensi yaitu dimensi hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kebenaran dan realitas, hakekat hubungan antar manusia. Semakin baik penerapan budaya organisasi pada suatu organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, sehingga hal ini sejalan dengan pendapat Kusumawati (2008) dan Arifin dkk (2009) yang menyatakan budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja.

## 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut **Umi Narimawati (2007 : 73)** "Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan.

Berdasarkan dari kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini bahwa :

**Hipotesis :**

1. Adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan
2. Adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan.
3. Adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan karyawan.