

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **1. *Grand Theory***

*Grand theory* yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Komitemen Organisasi yang mengatakan bahwa: Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat keterikatan emosional, rasional, dan moral karyawan terhadap organisasi. (Meyer & Allen, 1991). Komitmen didefinisikan sebagai suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi. Keinginan ini ditunjukkan dengan menyerahkan segala upaya atas nama organisasinya dengan suatu keyakinan, penerimaan nilai dan tujuan dari organisasi tertentu (Astuti, 2022). Teori ini adalah salah satu dasar utama dalam memahami komitmen dalam konteks organisasi. Teori ini juga mendasari penulis menggunakan variabel komitmen organisasi, etos kerja, budaya organisasi dan loyalitas karyawan sebagai variabel yang harus diteliti, karena keempat variabel tersebut merupakan variabel yang saling terikat. Pelaksanaan komitmen organisasi dan etos kerja diharapkan akan menambah loyalitas karyawan, dan budaya organisasi diharapkan mampu melengkapi karyawan untuk menghasilkan loyalitas karyawan yang lebih tinggi.

## 2. Komitmen Organisasi

### a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sebuah sikap yang lazim diartikan dengan keinginan yang kuat untuk terus menjadi bagian suatu organisasi, keinginan agar bekerja keras sehingga tujuan organisasi tercapai, dan kesadaran serta keyakinan dalam menerima nilai maupun tujuan dari organisasi. Komitmen organisasi ini adalah sikap yang menggambarkan individu berdasarkan loyalitasnya kepada organisasi yang mana sikap ini merupakan sikap yang berkesinambungan dalam menunjukkan perhatiannya terhadap kemajuan serta keberhasilan organisasi (Angraini *dkk.*, 2021).

*Organizational commitment* atau komitmen organisasi adalah cerminan sikap individu untuk sejauhmana merasa terikat dan memahami organisasinya. Individu yang mempunyai komitmen yang tinggi akan memiliki kemungkinan untuk melihat individunya sebagai anggota organisasi yang memiliki loyalitas pada organisasinya (Ameilia, 2021).

Pendapat lain dinyatakan oleh Ridwan (2019) dimana komitmen organisasi adalah keyakinan yang membuat pengikat diantara karyawan dengan organisasi yang menjadi tempat bekerjanya yang mana keyakinan tersebut ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan individu dalam bekerja, dan penerimaan terhadap nilai serta tujuan organisasinya.

## **b. Pentingnya Komitmen Organisasi**

Perilaku-perilaku yang positif akan muncul pada karyawan yang mempunyai komitmen tinggi pada organisasi. Perilaku-perilaku tersebut diantaranya adalah ketidakhadiran yang berkurang, perpindahan kerja yang berkurang, perilaku produktif yang meningkat serta perilaku keorganisasian yang meningkat (Pritanadhira, 2019). Rahmawati (2019) menambahkan bahwa dengan adanya komitmen karyawan kepada organisasi akan berdampak pula pada meningkatkannya kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.

Untuk menghasilkan komitmen organisasi yang tinggi maka berbagai faktor yang mempengaruhinya harus diperhatikan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi tersebut diantaranya adalah : Kompetensi, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja. Kompetensi yang ada pada karyawan berpengaruh terhadap komitmen karyawan dimana semakin tingginya kompetensi yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula komitmen yang dimilikinya (Asmoro dkk., 2020). Disiplin kerja merupakan bagian yang mempunyai pengaruh terhadap komitmen karyawan dimana komitmen karyawan akan semakin tinggi jika karyawan memiliki disiplin kerja yang semakin tinggi (Bagis dkk., 2020).

## **c. Perkembangan Teori Komitmen Organisasi**

Teori komitmen organisasi dalam perkembangan sejarahnya terbagi dalam 3 periode yaitu : *The side bet period* (periode pertaruhan

sisi), *middle affective dependence period* (masa ketergantungan afektif pertengahan), dan *multidimension period* (periode multidimensi). *The side bet period* (periode pertarungan sisi) adalah periode perkembangan awal teori komitmen organisasi yaitu pada tahun 1960 dimana pada saat ini teori komitmen organisasi dianggap sebagai suatu bentuk hubungan diantara seseorang dengan organisasinya dengan pertimbangan kontrak kerja ataupun berbagai macam keuntungan yang diterima oleh individu tersebut .

Karyawan dengan kepemilikan komitmen organisasi merupakan karyawan yang selalu bersama dengan organisasi pada tempat mereka bekerja, sedangkan karyawan yang kurang memiliki komitmen organisasi akan meninggalkan organisasi tersebut karena individu tersebut tidak melakukan pertimbangan atas kerugian yang terjadi setelah individu tersebut meninggalkan organisasinya. Semakin singkat masa kerja dari karyawan pada suatu organisasi maka akan menciptakan komitmen yang rendah terhadap organisasinya dan keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja merupakan salah satu bentuk yang ditunjukkan dari rendahnya komitmen organisasi karyawan tersebut (Pritanadhira, 2019).

Selanjutnya pada tahun 1969 menurut Pritanadhira (Pritanadhira, 2019) Ritzer dan Trice melakukan penyempurnaan atas teori pertarungan sisi yang sebelumnya dikemukakan oleh Becker. Penyusunan alat ukur adalah salah satu bagian dari penyempurnaan

tersebut dan skala ukur yang dimaksud adalah *Ritzer Trice Scale* (RTS). RTS merupakan skala pengukuran persepsi karyawan atas kerugian yang bisa terjadi jika individu tersebut meninggalkan tempat kerja mereka. Adapun teori Becker adalah teori sangat kuat dalam menjelaskan hubungan komitmen karyawan dengan organisasi dengan keinginan karyawan berpindah tempat kerja yang lain dan menjadi pedoman dalam melahirkan dimensi komitmen berkelanjutan yang dikembangkan Allen dan Mayer di tahun 1990.

*Middle affective dependence period* atau periode ketergantungan afeksi pertengahan ditandai dengan teori komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Porter, Mowday dan Steers. Teori ini menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah sikap dari karyawan agar tetap bertahan di organisasi dengan pertimbangan dimensi ekonomis serta keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja. Tersusunnya alat ukur *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) adalah bagian dari perkembangan periode kedua ini (Pritanadhira, 2019).

*Multidimension period* atau periode multidimensi adalah periode selanjutnya yang dimulai di tahun 1980. Para ahli yang muncul dalam pengembangan teori komitmen organisasi pada periode ini diantaranya adalah Allen dan Meyer serta O'Reilly dan Chatman. Pendekatan yang digunakan menurut teori O'Reilly dan Chatman dalam pengkajian alasan karyawan mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi

beserta akibat dan dampak dari kepemilikan komitmen organisasi pada karyawan. Menurut teori ini terdapat 3 klasifikasi alasan karyawan mempertahankan keanggotannya yaitu *compliance* atau kerelaan, *identification* atau identifikasi, serta *internalization* atau internalisasi (Pritanadhira, 2019).

#### **d. Dimensi Komitmen Organisasi**

Menurut Ameilia (Ameilia, 2021) terdapat tiga dimensi komitmen organisasi yang digunakan sebagai model untuk mengukur komitmen organisasi yaitu :

##### **1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)**

Dasar dari dimensi ini adalah keterikatan secara emosional, pemahaman serta keterlibatan karyawan dalam organisasinya. Karyawan melakukan pengikatan dirinya dengan organisasi serta loyalitasnya terhadap organisasi. Komitmen afektif individu yang dimiliki oleh karyawan akan semakin kuat jika pengalamannya pada organisasi dilakukan dengan cara yang konsisten dengan harapan serta menunjukkan keinginnya agar terus bekerja bagi organisasi. Dimensi ini mempunyai beberapa indikator diantaranya adalah kekuatan keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi dan keinginan bekerja keras karena ingin organisasinya sukses.

##### **2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)**

Dimensi ini berhubungan dengan kecenderungan individu dalam mengikatkan dirinya terhadap berbagai aktivitas dari organisasi

yang didasarkan atas kesadaran serta penilaian atas pengorbanan (untung rugi) yang dapat dirasakan karyawan tersebut jika berhenti atau meninggalkan berbagai aktivitas dari organisasi tersebut. Karyawan tetap bertahan karena karyawan tersebut masih memerlukan gaji serta keuntungan lainnya atau bisa saja karena tidak adanya pekerjaan lain yang bisa didapatkannya. Adapun indikator dari dimensi ini adalah : manfaat yang didapat jika tetap bersama organisasinya, kerugian yang bisa didapatkannya jika meninggalkan organisasinya, dan rasa nyaman bekerja pada organisasi tersebut.

### 3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Dimensi ini adalah komitmen yang berdasarkan pada norma atau prinsip atau nilai yang terdapat dalam diri karyawan yang kemudian menimbulkan keyakinan pada karyawan atas tanggung jawabnya pada organisasi. Karyawan merasa bahwa dirinya harus tetap bertahan pada organisasinya karena rasa tanggung jawab serta loyalitasnya. Kunci atas komitmen normatif ialah kewajiban bertahan pada organisasi. Adapun beberapa indikator dari dimensi ini diantaranya adalah adanya kebutuhan karyawan untuk selalu tinggal pada organisasi, adanya tanggung jawab yang dimiliki karyawan untuk tetap tinggal, perlunya penyesalan atau pengorbanan jika karyawan keluar dari organisasi, perasaan riskan

dalam meninggalkan organisasi, serta adanya konsekuensi yang negatif jika meninggalkan organisasinya.

#### **e. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi**

Beberapa faktor yang berpengaruh dalam komitmen karyawan terdiri dari 3 faktor yaitu sebagai berikut (Indrianingsih, 2022):

##### 1) Personal

Faktor personal ini meliputi:

- a) Ciri kepribadian tertentu misalnya ekstrovert, teliti, optimisme, cenderung untuk lebih komit. Individu memiliki orientasi pada tim serta penempatan tujuan kelompok di atas tujuannya sendiri serta individu yang senang membantu akan memiliki kecenderungan yang lebih komit.
- b) Masa kerja serta usia yang berhubungan secara positif dengan komitmen organisasi.
- c) Tingkat pendidikan.

Semakin tinggi tingkat pendidikan maka harapan yang tidak terkoordinir juga akan semakin tinggi sehingga komitmen pun akan lebih tinggi.

##### d) Jenis kelamin

Secara umum wanita menghadapi tantangan lebih lebih besar untuk mencapai karir sehingga wanita memiliki komitmen yang lebih tinggi.

e) Status perkawinan

Karyawan dengan status menikah akan memiliki keterikatan yang lebih terhadap organisasi.

f) Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi.

2) Situasional yang meliputi:

a) Nilai tempat kerja

Nilai yang dapat dibagikan merupakan sebuah komponen yang kritis atas hubungan yang saling terikat.

b) Keadilan organisasi

Keadilan organisasi diantaranya meliputi : Keadilan dalam kewajaran alokasi atas sumber daya, keadilan untuk proses mengambil keputusan, keadilan untuk mempersepsikan kewajaran dalam memelihara hubungan antar personal.

c) Karakteristik pekerjaan

Karakteristik dari pekerjaan diantaranya meliputi : Pekerjaan yang penuh akan makna, otonomi serta umpat balik merupakan motivasi kerja secara internal.

d) Adanya hubungan yang positif diantara dukungan organisasi dengan komitmen organisasi.

### 3) Posisional

Posisional meliputi:

#### a) Komitmen karyawan yang tinggi karena lamanya masa kerja.

Kondisi ini terjadi karena karyawan memiliki banyak peluang bagi karyawan dalam menerima tugas yang menantang bagi dirinya, semakin besarnya otonomi, dan tingginya peluang promosi.

#### b) Tingkat Pekerjaan

Status atas tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung dapat meningkatkan motivasi ataupun kemampuan karyawan untuk terlibat secara aktif.

### **f. Prinsip dan Bentuk Komitmen Organisasi**

Sumber daya manusia akan mengalami kesulitan untuk berpartisipasi secara aktif dan mendalam tanpa adanya komitmen organisasi sehingga komitmen organisasi tersebut harus terus terpelihara agar sumber daya manusia tetap tumbuh. Menurut Sjafitri (2020) terapat 5 kunci yang menjadi prinsip pemimpin untuk membangun komitmen organisasi yaitu :

- 1) Pemimpin dapat menjaga dengan baik harga diri karyawan.
- 2) Memberi tanggapan yang empati
- 3) Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan sebagai bagian dari menghargai karyawan
- 4) Mengungkapkan perasaan, pikiran, dan rasional
- 5) Memberi dukungan tanpa mengabaikan tanggung jawab

### **3. Etos Kerja**

#### **a. Pengertian Etos Kerja**

Etos kerja dapat didefinisikan sebagai sebuah pandangan dari seseorang terkait pekerjaan dan ini berkaitan dengan bagaimana pola kebiasaan, sikap, ciri khas, dan sifat dari individu pada saat melakukan pekerjaan dalam suatu perusahaan (Asmad, 2021).

Etos berasal dari Bahasa Yunani yaitu ethos yang diartikan sebagai sikap, watak, kepribadian, karakter, serta keyakinan seseorang pada sesuatu yang mana bermakna nilai baik atau buruk, salah atau benar yang mana penilaian tersebut dipengaruhi oleh berbagai macam kebiasaan serta kebudayaan maupun etika, sehingga berdasarkan hal tersebut maka etos tersebut merupakan hal yang meliputi sebuah kemauan juga semangat kuat untuk melakukan sesuatu hal yang dianggap benar (Lawu dkk., 2019).

#### **b. Ciri Etos Kerja**

Ciri dari etos kerja seorang karyawan bisa dilihat dari sikap dan perbuatannya selama individu tersebut yaitu (Putra, 2020):

##### **1) Kecanduan pada waktu**

Bagi seorang individu yang mempunyai etos kerja yang baik akan menyebabkan seseorang memahami penting dan berharganya waktu yang digunakannya, dan individu menyadari bahwa setiap detik waktu merupakan hal penting yang tidak dapat terulang.

2) Rasa Ikhlas atau moral yang bersih

Keikhlasan merupakan bagian yang berhubungan dengan moral dari seseorang dan ini harus diterapkan pada setiap melakukan pekerjaan. Hal ini terjadi karena rasa ikhlas merupakan sesuatu yang menandakan bahwa individu tersebut menyayangi dan mencintai kegiatan apapun termasuk pekerjaan kecil ataupun pekerjaan besar.

3) Memiliki Kejujuran

Kejujuran tidak bisa dipengaruhi oleh orang luar tetapi dari diri sendiri dan kejujuran juga menjadi suatu pertanda wajib yang harus dimiliki terutama seseorang yang menjadi divisi pada suatu perusahaan.

4) Memiliki Komitmen

Komitmen adalah sebuah keyakinan kuat serta kokoh dalam diri seseorang sehingga orang tersebut tidak mudah goyah dengan pengaruh luar. Komitmen ini menjadikan tekad serta keyakinan yang pada akhirnya menciptakan sesuatu yang vital dan berpengaruh dalam melakukan suatu kegiatan.

5) Konsisten

Konsisten merupakan suatu sikap yang menunjukkan kepemilikan prinsip, tidak mudah menyerah, mampu mengendalikan diri dan emosi dengan cara yang efektif walaupun sedang dihadapkan pada suatu resiko yang bisa membahayakan dirinya.

Sementara Lawu dkk., (2019) menyatakan bahwa ciri khusus adanya etos kerja yang tinggi pada seseorang diantaranya adalah :

- 1) Adanya motivasi bekerja yang muncul dalam diri sendiri maupun luar.
- 2) Memiliki orientasi terhadap masa depan yaitu orang yang sudah berpikir mengenai kehidupannya di masa depan
- 3) Moralitas yaitu sikap serius seseorang untuk melakukan pekerjaannya
- 4) Kesiediaan untuk kerja keras dan mampu memahami bahwa waktu digunakannya adalah waktu berharga
- 5) Disiplin serta bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan
- 6) Ulet dan tekun

### **c. Faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja**

Beberapa faktor yang dapat berpengaruh terhadap etos kerja menurut Tasmara (2020) adalah :

- 1) Agama

Nilai agama adalah sesuatu yang sangat berpengaruh bagi pola kehidupan penganutnya sehingga tidak mengherankan jika para penganut agama akan mengamalkan agamanya dengan itikad yang baik, tindakan, pikiran yang baik pula.

- 2) Budaya

Budaya merupakan pedoman masyarakat yang juga memiliki pengaruh diantaranya terhadap etos kerja. Sebagai contoh ketika

budaya yang dianut merupakan budaya yang baik misalnya disiplin, tekad, kerjasama tim maka akan melahirkan etos kerja yang baik.

### 3) Sosial Politik

Kondisi sosial politik juga dapat memberi pengaruh terhadap motivasi individu dalam bekerja keras serta dapat merasakan hasil kerja tersebut. Dengan adanya etos kerja tersebut juga akan timbul kesadaran rasa tanggung jawab dalam kehidupan.

### 4) Keadaan Lingkungan dan Geografis

Moral yang dimiliki oleh individu juga dapat dikarenakan suatu keadaan lingkungan tempat individu tersebut tinggal karena tempat tersebutlah yang menjadi lokasi melakukan bisnis, mengklaim keuntungan, mengelola bisnis, dan mengundang individu lain untuk bekerja di lingkungan tersebut.

### 5) Pendidikan

Sesuatu yang dapat memberi pengaruh cukup besar dalam etos kerja adalah sumber daya manusia atau berhubungan dengan tingkat pendidikan dimana etos kerja akan semakin tinggi ketika individu tersebut mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi.

### 6) Struktur Ekonomi

Struktur ekonomi juga merupakan sesuatu yang mempengaruhi etos kerja dimana tinggi dan rendahnya etos kerja turut dipengaruhi

oleh kemampuan seseorang dalam memberikan intensif kepada karyawan.

7) Motivasi intrinsik

Keyakinan ini merupakan dasar dari motivasi dalam bertindak karena etos kerja merupakan sikap yang diyakini oleh seseorang, dimana etos kerja akan semakin tinggi pada individu yang memiliki motivasi yang tinggi pula.

**d. Indikator Etos Kerja**

Indikator-indikator dari etos kerja menurut Lawu dkk., (2019) adalah sebagai berikut:

1) Kerja Keras

Seseorang dalam pekerjaannya akan secara alamiah mempunyai keinginan agar terus bekerja atau bekerja keras sebagai usaha untuk meraih yang diinginkannya. Dengan menggunakan waktu terbaik, seseorang mungkin saja tidak dapat mengetahui waktu, jarak maupun kesulitan yang dapat dihadapinya.

2) Disiplin

Disiplin merupakan segala sesuatu yang menghormati, mentaati, menilai, menyetujui, menegakkan sesuatu ketika adanya pelanggaran dari kewajiban serta wewenang yang sudah diberikan kepadanya dan setiap pelanggaran tentunya akan diberikan sanksi.

3) Jujur

Jujur ialah sikap dari seseorang yang sanggup untuk menjalankan sebuah pekerjaan sesuai aturan yang telah diberikan kepadanya tanpa adanya kecurangan.

4) Tanggung Jawab

Yaitu sikap dimana individu menganggap bahwa pekerjaan seharusnya dilakukan dengan sungguh-sungguh dan tekun.

5) Rajin

Ketekunan bisa dihasilkan atas kebiasaan pribadi pada seorang karyawan dalam mempertahankan serta membuat pekerjaan yang dikerjakannya mengalami peningkatan. Rajin bekerja artinya bisa mengembangkan kebiasaan bekerja yang bersifat positif dan semua dilakukan dengan bentuk terbaik.

6) Tekun

Ketekunan merupakan sikap dari seseorang yang merupakan pekerja keras.

**e. Dimensi Etos Kerja**

Etos adalah hal yang bisa dikatakan sebagai sesuatu yang penting demi keberlangsung kerja seseorang. Adapun fitur etos kerja termasuk didalamnya adalah berupa dukungan profesionalisme, kepribadian, hubungan, serta dukungan kepemimpinan. Untuk menilai etos kerja adalah dengan dimensi : kerja adalah amanah, kerja adalah panggilan, kerja adalah ibadah, kerja sebagai sebuah seni, kerja

merupakan kehormatan, dan kerja adalah sebuah bentuk pelayanan (Dasmo, 2022).

#### **4. Budaya Organisasi**

##### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi ialah sebuah peluang agar terbangun sumber daya manusia dengan melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang kemudian diharapkan dapat menyesuaikan diri terhadap tantangan yang ada saat ini maupun yang akan datang. Budaya organisasi juga merupakan sebuah kekuatan sosial tidak terlihat yang bisa membuat orang-orang bergerak untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam sebuah organisasi (Munandar dkk., 2020).

Pada hakikatnya budaya organisasi merupakan dasar-dasar nilai organisasi yang akan berperan menjadi landasan berperilaku, bersikap serta bertindak untuk seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu perangkat keyakinan, sistem nilai, norma atau asumsi yang berlaku sejak lama, disepakati serta diikuti oleh anggota organisasi serta daianggap sebagai bentuk pedoman perilaku serta pemecahan atas masalah-masalah dalam organisasi (Kurniawan & Yuliastina, 2021).

Budaya merupakan sebuah pola asumsi mendasar yang telah ditemukan dan kemudian dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu

karena mempelajari serta menguasai masalah adaptasi internal maupun eksternal sehingga kemudian diajarkan kepada anggota baru. Budaya merupakan penentu kuat atas keyakinan, perilaku dan sikap seseorang serta pengaruh dari budaya tersebut bisa terukur dengan melihat bagaimana seseorang termotivasi agar memberikan respon terhadap lingkungan budaya di sekitar mereka (Jismin dkk., 2022).

Budaya organisasi merupakan perekat secara sosial yang menjadi pengikat anggota dari organisasi. Perekat sosial ini merupakan sesuatu yang diperlukan dan merupakan kekuatan bagian sebuah organisasi karena budaya organisasi menjadi sesuatu yang dapat menyatukan kepribadian atau karakteristik yang berbeda antara seseorang dengan orang lainnya dalam suatu organisasi (Wicara, 2022).

#### **b. Fungsi Budaya Organisasi (Perusahaan)**

★ Dalam suatu perusahaan atau organisasi, budaya organisasi memiliki peran dan fungsi. Terdapat beberapa fungsi dari budaya organisasi dalam suatu perusahaan atau organisasi, diantaranya terdapat 5 fungsi dari budaya organisasi yaitu sebagai berikut (Anuar, 2021):

- 1) Budaya memiliki peran dalam penetapan tapas batas yang artinya budaya menjadi penyebab timbulnya perbedaan yang nyata diantara sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Budaya dapat memberikan rasa identifas pada anggota organisasinya.

- 3) Budaya dapat memudahkan timbulnya komitmen dalam sesuatu yang lebih luas dari kepentingan pribadi seseorang.
- 4) Budaya dapat meningkatkan pemantapan sistem sosial yang berarti bahwa budaya sebagai perekat sosial sehingga bisa mempersatukan organisasi dengan memberi standar-standar tepat terkait apa yang seharusnya dikatakan serta dilakukan oleh karyawan-karyawannya.
- 5) Budaya merupakan mekanisme untuk membuat makna serta mekanisme untuk pengendali yang dapat memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan-karyawannya.

#### **c. Pembentukan Budaya Organisasi**

Mukaffan (2020) mengatakan bahwa budaya organisasi terbagi dalam dua dimensi yaitu:

##### 1) *External environments*

Dimensi ini memiliki 5 hal esensial diantaranya adalah :

- a) *Mission and strategy*
- b) *Goals*
- c) *Means to achieve goals*
- d) *Measurement*
- e) *Correction*

##### 2) *Internal integration*

Dalam dimensi ini terdapat 6 aspek utama meliputi:

- a) *Common language*
- b) *Group boundaries for inclusion and exclusion*
- c) *Distributing power and status*

- d) *Developing norms of intimacy, friendship, and love*
- e) *Reward and punishment*
- f) *Explaining and explainable : ideology and religion*

Lebih lanjut Mukaffan (2020) menyebutkan bahwa pembentukan budaya organisasi terdiri dari empat tahapan yaitu :

1) *Dependency/authority confrontation*

Kekuatan peran dari pemimpin dalam membentuk budaya ditunjukkan pada tahap ini dan pada tahap ini kelompok berusaha menentukan kriteria dari kepemimpinan yang sesuai serta dapat diterima oleh mereka. Pada tahap ini keberhasilan yang dicapai adalah datangnya perasaan berhasil serta hubungan yang baik pada anggota organisasi.

2) *Confrontation of intimacy, role differentiation, and peer relationship issues*

Tanda dari tahap ini adalah adanya berbagai isu tentang segala pertentangan diantara perbedaan peran, kedekatan serta hubungan diantara teman sejawat.

3) *Creativity/stability*

Pada tahap ini kelompok mulai berhadap dengan perbedaan antara melakukan kondisi tenang atau kemapanan pada organisasi dengan berbagai kreativitas dan inovasi yang kemudian melahirkan konflik. Pada tahap ini peran pemimpin organisasi adalah

menentukan bagaimana cara bernegosiasi serta meyakinkan bawahan untuk mau berubah atau tetap dengan status quo.

4) *Survival/growth issues*

Pada tahap ini kelompok dihadapkan dengan tuntutan agar tetap tumbuh dan survive, dimana dengan kondisi ini yang kemudian menciptakan peluang kelompok untuk mencapai kematangan. Dalam tahap ini kondisi organisasi sudah mapan serta tidak akan bergemik terhadap keadaan dan organisasi cenderung untuk bertahap dalam status qua serta menolak dengan perubahan.

Mukaffan (2020) juga mengemukakan bahwa proses terbentuknya budaya organisasi adalah:

- 1) Terjadinya interaksi diantara pendiri atau pemimpin organisasi dengan perorangan atau kelompok dalam organisasi.
- 2) Interaksi yang terjadi sebelumnya melahirkan ide yang kemudian bertransfortasi menjadi nilai, artifak, dan asumsi.
- 3) Nilai, artifak, dan asumsi kemudian diimplementasikan yang kemudian menjadi budaya organisasi

**d. Dimensi Budaya Organisasi**

Dimensi budaya organisasi terdapat 7 dimensi yaitu (Oktaviani & Kadiyono, 2019):

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and risk taking*)

Yaitu tingkatan dimana inovasi dan mengambil resiko adalah hal yang didorong untuk dilakukan pekerja.

2) Perhatian pada sesuatu yang mendetail (*Attention to detail*)

Diharapkan pekerja pada tahap ini dapat melakukan pekerjaan dengan tepat, menganalisis serta memperhatikan berbagai hal secara mendetail.

3) Orientasi terhadap manfaat (*Outcome orientation*)

Pada tahap ini fokus manajemen terfokus pada hasil serta manfaat daripada hanya sekedar pada teknik serta proses yang digunakan untuk menghasilkan manfaat tersebut.

4) Orientasi pada orang (*People orientation*)

Keputusan pada manajemen untuk mempertimbangkan pengaruh manfaat dirinya kepada orang lain dalam organisasi.

5) Orientasi pada team (*Team orientation*)

Aktivitas kerja dalam organisasi berdasar pada tim daripada oleh individual.

6) Agresifitas (*Aggressiveness*)

Yang itu pada saat orang cenderung untuk lebih kompetitif dan agresif daripada *easy going*

7) Stabilitas (*Stability*)

Dimana kegiatan organisasional lebih menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan atas perkembangan.

**e. Kekuatan Budaya Organisasi**

Dalam sebuah organisasi yang besar, budaya akan terkumpul dari budaya yang kecil serta budaya yang dominan. Budaya yang

dominan merupakan pengungkapan dari berbagai nilai inti yang dianut secara bersama-sama oleh mayoritas anggota sehingga menjadi cerminan masalah, pengalaman atau situasi yang dihadapi bersama oleh anggota organisasi tersebut. Pada organisasi yang tidak mempunyai budaya dominan maka budaya organisasi sebagai sebuah variabel bebas akan sangat berkurang karena tidak terdapatnya penafsiran yang seragam dari apa yang digambarkan oleh perilaku yang tepat maupun tidak tepat. Namun pada kenyataannya, organisasi yang memiliki anak budaya juga banyak ditemukan dan ini berpengaruh terhadap perilaku anggotanya. Budaya memiliki berbagai kekuatan dalam hal prestasi kerja di organisasi, yaitu (Fernanda & Frinaldi, 2023):

- 1) Budaya organisasi atau perusahaan dapat memiliki dampak yang sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja dalam jangka panjang bagi perusahaan
- 2) Budaya organisasi mungkin bisa jadi menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan sukses atau tidak suksesnya perusahaan untuk masa yang akan datang.
- 3) Budaya organisasi yang dapat menghambat prestasi keuangan perusahaan yang kokoh dalam jangka waktu yang panjang sering terjadi dan perkembangan budaya tersebut sangatlah mudah.
- 4) Organisasi budaya dapat dijadikan sesuatu yang dapat meningkatkan prestasi kerja walaupun perubahan itu merupakan sesuatu yang sulit

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya telah melakukan penelitian yang meneliti mengenai variabel komitmen organisasi, budaya organisasi, dan loyalitas karyawan, seperti yang tercantum pada tabel 2.1 berikut.

**Tabel 2.1** Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1	Widiyaniti (2021) e-ISSN 2716-294X	Budaya Organisasi (X1) Komitmen (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan 2. Komitmen berpengaruh terhadap loyalitas karyawan
2	Sianipar (2019) ISSN: 0216-7832	Etos kerja (X1) Lingkungan kerja (X2) Loyalitas karyawan (Y)	1. Etos kerja berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan 3. Etos kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas karyawan
3	Sopali (Sopali <i>dkk.</i> , 2021) DOI: <a href="https://doi.org/10.52362/jisamar.v5i3.468">https://doi.org/10.52362/jisamar.v5i3.468</a>	Konflik (X1) Komitmen organisasi (X2) Kepuasan kerja (X3) Loyalitas karyawan (Y)	1. Konflik berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan 2. Komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan
4	Mubin (2022) DOI 10.36096/ijbes.v4i3.349	Gaya kepemimpinan (X1) Keterlibatan kerja (X2) Kinerja karyawan	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan 2. Keterlibatan kerja

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
		(X3) Loyalitas karyawan (Y)	berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan 3. Kinerja karyawan berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan
5	Asnaeni (Asnaeni dkk., 2022) ISSN: 2622-0806	Kepuasan kerja (X1) Komitmen Organisasi (X2) Pengembangan Karier (X3) Loyalitas (Y)	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap loyalitas kerja pegawai 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap loyalitas kerja pegawai 3. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap loyalitas kerja pegawai 4. Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap loyalitas kerja pegawai
6	Hamisah (Hamisah, 2023) ISSN: 2657-0025	Kepuasan Kerja (X1) Kompetensi (X2) Komitmen Organisasional (X3) Loyalitas Pegawai (Y)	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan 2. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
7	Mantovani & Sutisna, 2022) ISSN : 2809-381X	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2)	1. Budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
		Lingkungan Kerja (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	2. Komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan 3. Lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan 4. Budaya organisasi, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan
8	Triambodo (Bayu dkk., 2023) ISSN : 2685-6085	Etos kerja (X1) Budaya organisasi (X2) Kepuasan kerja (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	1. Faktor Etos Kerja dan Lingkungan Kerja Dalam Membentuk “Loyalitas Kerja” Pegawai Pada PT Timur Raya Alam Damai 2. Etos kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja 4. Etos kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalita. 6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh etos kerja terhadap loyalitas 7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas
9	Ayunda (2022) ISSN: 2580-9911	Budaya organisasi (X) Loyalitas karyawan (Y)	Budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
10	Hendrix (2022) ISSN : 2722 0728	Budaya organisasi (X) Loyalitas karyawan (Y)	Budaya organisasi mempunyai peran dalam mempengaruhi loyalitas karyawan
11	Hidayat (2022) ISSN : 2685-6085	Motivasi (X1) Budaya Organisasi (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	1. Motivasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan 2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan
12	Nuswantoro (2021) E-ISSN : 2716-2532	Dukungan Organisasi (X1) Budaya Organisasi (X2) Employee Engagement (X3) Loyalitas (Y)	1. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement karyawan 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement karyawan 3. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan 4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan 5. Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan
13	Yoyo (2021) E-ISSN : 2809-381X	Budaya Organisasi (X1) Lingkungan Kerja (X2) Beban Kerja (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	1. Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan 2. Secara parsial hanya variabel Budaya Organisasi (Variabel X1) yang berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
14	Rahmah (2022) E-ISSN 2807-5846	Budaya Organisasi (X1) Kepemimpinan (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan 2. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan
15	Adha (2022) e-ISSN: 2089-5364	Budaya Organisasi (X1) Kompensasi (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan 2. Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan
16	Agmasari (2023) E-ISSN 2656-4691	Lingkungan Kerja (X1) Kompensasi (X2) Budaya Organisasi (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	1. Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan 2. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan
17	Ambiya (2019) ISSN : 2355-9357	Budaya Organisasi (X) Loyalitas Karyawan (Y)	Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan
18	Koroh (2023) DOI 10.33087/jmas.v8i1.748	Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) Motivasi Kerja (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan 2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan 3. Motivasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan
19	Septianto (Septiono, 2021) DOI : 10.26533/jmd.v2i2.350	Penilaian Kinerja (X) Loyalitas (Y) Promosi (Z)	1. Penilaian kinerja berpengaruh terhadap loyalitas 2. Loyalitas berpengaruh terhadap promosi karyawan

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dibuat untuk memudahkan peneliti dalam menguraikan pokok utama dari konflik yang diteliti. Penelitian ini

menghasilkan pengaruh dari komitmen organisasi, etos kerja dan budaya organisasi yang kemudian disebut sebagai variabel independen atau variabel bebas terhadap variabel terikat atau dependen yaitu loyalitas karyawan. loyalitas karyawan dalam sebuah perusahaan tercermin dari komitmen karyawan dalam perusahaan tersebut dan komitmen karyawan terbentuk atas berbagai faktor, baik itu faktor dari diri sendiri maupun organisasi atau perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan bentuk hubungan antar variabel seperti berikut.

### **1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan**

Harapan suatu perusahaan atau organisasi, salah satunya adalah terciptanya loyalitas pada karyawan. Karyawan yang loyal terhadap perusahaan akan diperlukan oleh perusahaan tidak hanya sebagai aset tetapi menjadi mitra kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Adapun loyalitas pada karyawan dapat terlihat dari beberapa hal diantaranya adalah kesediaan karyawan untuk berprestasi, bekerja dengan waktu yang cukup lama bahkan sampai karyawan tersebut pensiun, dan karyawan yang loyal biasanya akan memiliki tingkat disiplin yang tinggi. Untuk menciptakan loyalitas yang tinggi pada perusahaan maka perusahaan harus juga mampu menciptakan karyawan yang mempunyai komitmen karena komitmen karyawan tersebut ialah hal yang penting yang dapat menciptakan loyalitas para karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Sopali dkk., (2021) yang

menemukan bahwa komitmen merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap loyalitas karyawan selain faktor konflik dan kepuasan kerja.

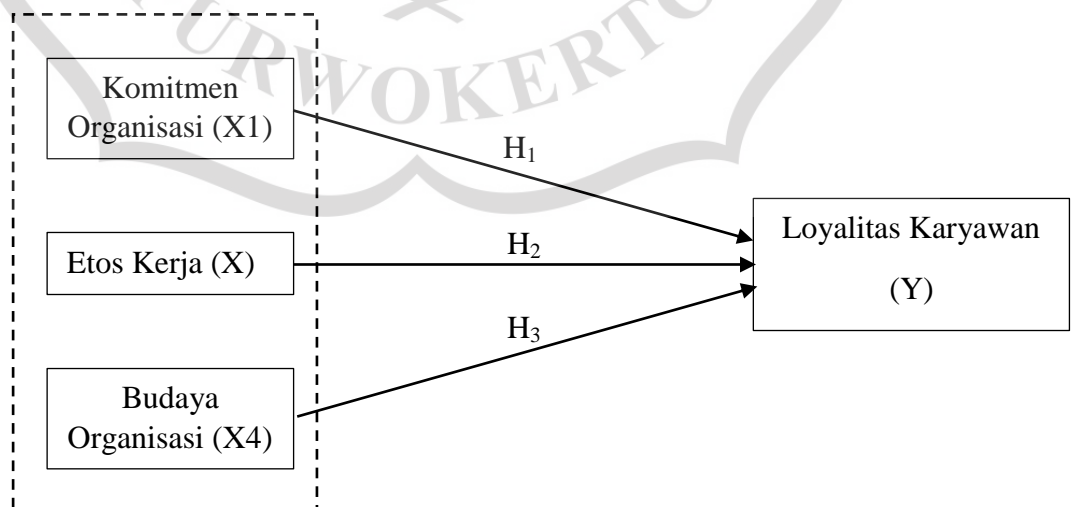
## **2. Pengaruh etos kerja terhadap loyalitas karyawan**

Loyalitas kerja merupakan suatu kesetiaan seseorang pada sesuatu hal yang bukan saja berbentuk kesetiaan fisik, tetapi lebih pada kesetiaan non fisik misalnya perhatian dan pikiran. Loyalitas karyawan pada perusahaan adalah mutlak diperlukan demi kesuksesan karena semakin tinggi loyalitas karyawan dalam organisasi, maka akan semakin mudah bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Begitu pula sebaliknya, organisasi yang loyalitas karyawannya rendah, maka akan semakin sulit untuk organisasi mencapai tujuan organisasinya. Untuk menjaga kesetiaan karyawan maka tentunya diperlukan perhatian terhadap berbagai hal termasuk keterampilan kerja serta etos kerja. Sebagaimana hasil penelitian Alberto dkk., (2022) yang mengatakan bahwa salah satu bagian penting untuk menciptakan loyalitas kerja diantaranya adalah etos kerja.

## **3. Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan**

Budaya organisasi ialah sebuah peluang agar terbangun sumber daya manusia dengan melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang kemudian diharapkan dapat menyesuaikan diri terhadap tantangan yang

ada saat ini maupun yang akan datang. Budaya organisasi juga merupakan sebuah kekuatan sosial tidak terlihat yang bisa membuat orang-orang bergerak untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam sebuah organisasi. Pada hakikatnya budaya organisasi merupakan dasar-dasar nilai organisasi yang akan berperan menjadi landasan berperilaku, bersikap serta bertindak untuk seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu perangkat keyakinan, sistem nilai, norma atau asumsi yang berlaku sejak lama, disepakati serta diikuti oleh anggota organisasi serta dianggap sebagai bentuk pedoman perilaku serta pemecahan atas masalah-masalah dalam organisasi. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rose (2019) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan dengan dimediasi variabel komitmen organisasi.



## Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan :

----- : Pengaruh Parsial

### D. Hipotesis

H<sub>1</sub> = Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H<sub>2</sub> = Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H<sub>3</sub> = Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

