

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOHESIVITAS  
KELOMPOK TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
TOKO KOPI JAYA DI KOTA MALANG**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

**Tiara Firgishanda Ipaenin**

**NIM. 200401110069**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2025**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOHESIVITAS  
KELOMPOK TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
TOKO KOPI JAYA DI KOTA MALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada  
Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar  
Sarjana Psikologi (S.Psi)

oleh:

**Tiara Firgishanda Ipaenin**

**NIM. 200401110069**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2025**

## HALAMAN PERSETUJUAN

### PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOHESIVITAS KELOMPOK TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN TOKO KOPI JAYA DI KOTA MALANG

#### SKRIPSI

Oleh:

Tiara Firgishanda Ipaenin

NIM. 200401110069

Telah disetujui oleh:

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I  
NIP. 195507171982031005



Rahmatika Sari Amalia, M.Psi, Psikolog  
NIP. 19910522202012201

Mengetahui,

Ketua Program Studi



Yusuf Ratu Agung, MA  
NIP. 198010202015031002

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOHESIVITAS KELOMPOK TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN TOKO KOPI JAYA DI KOTA MALANG

#### SKRIPSI

Oleh:

Tiara Firgishanda Ipaenin  
NIM. 200401110069

Telah diujikan dan dinyatakan LULUS oleh Dewan Penguji Skripsi dalam Majelis  
Sidang Skripsi Pada Tanggal 23 Juni 2025

#### DEWAN PENGUJI SKRIPSI

**Penguji Utama**

Dr. Mohammad Mahpur, M.Si  
NIP. 19760505200501103

**Ketua Penguji**

Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I  
NIP. 195507171982031005

**Sekretaris Penguji**

Rahmatika Sari Amalia, M.Psi, Psikolog  
NIP. 19910522202012201

Disahkan oleh,

~~Dekan~~ Fakultas Psikologi



Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si., Psikolog  
NIP. 197611282002122001

**NOTA DINAS**

Kepada Yth.,  
Dekan Fakultas Psikologi  
UIN Maulana Malik Ibrahim  
Malang

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah skripsi berjudul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOHESIVITAS KELOMPOK  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN TOKO KOPI JAYA  
DI KOTA MALANG**

Yang ditulis oleh:

Nama : Tiara Firgishanda Ipaenin  
NIM : 200401110069  
Program :S1 Psikologi

Saya berpendapat bahwa Skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diaju kan dalam Sidang Ujian Skripsi.

*Wassalamu'alaikum wr.wb.*

**Dosen Pembimbing I**



**Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I**  
**NIP. 195507171982031005**

**NOTA DINAS**

Kepada Yth.,  
Dekan Fakultas Psikologi  
UIN Maulana Malik Ibrahim  
Malang

*Assalamu 'alaikum wr.wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah skripsi berjudul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOHESIVITAS KELOMPOK  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN TOKO KOPI JAYA  
DI KOTA MALANG**

Yang ditulis oleh:

Nama : Tiara Firgishanda Ipaenin  
NIM : 200401110069  
Program :S1 Psikologi

Saya berpendapat bahwa Skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diajukan dalam Sidang Ujian Skripsi.

*Wassalamu 'alaikum wr.wb.*

**Dosen Pembimbing II**



**Rahmatika Sari Amalia, M.Psi, Psikolog**  
NIP. 19910522202012201

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tiara Firgishanda Ipaenin

NIM : 200401110069

Fakultas : Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan bahwa penelitian yang peneliti buat dengan judul **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOHESIVITAS KELOMPOK TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN TOKO KOPI JAYA DI KOTA MALANG** adalah benar-benar hasil penelitian sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika di kemudian hari ada klaim dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini peneliti buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, peneliti bersedia mendapatkan sanksi akademis.

Malang, 24 April 2025



Tiara firgishanda Ipaenin  
NIM. 200401110069

**MOTTO**

**“Orang mukmin dengan orang mukmin yang lain seperti sebuah bangunan,  
sebagian menguatkan sebagian yang lain” – HR. Muslim**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini peneliti persembahkan untuk:

1. Orang-orang terkasih—Bapak Gatot Suheri, Ibu Sapia Ipaenin, dan Mas Bayu.
2. Ketiga sahabat yang selalu memberikan dukungan dan semangat—Alia, Reni, dan Anti.
3. Pakdhe Hari, Tante Dwi, Anya, Mas Iyan, dan Mbak Widya.
4. Guru yang paling saya hormati, Bu Vi, beserta Mbak Anis yang tidak lupa untuk selalu memberikan dukungan.
5. Teman-teman seperjuangan dan seangkatan yang tak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan serta menemani saya dalam suka dan duka.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT. atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kohesivitas Kelompok terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Toko Kopi Jaya di Kota Malang”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Tak lupa selawat serta salam penulis aturkan kepada junjungan kita, Nabi Muhammad saw. yang telah menuntun kita dari kegelapan menuju jalan yang terang benderang.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah menerima banyak bimbingan, dorongan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si., selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Yusuf Ratu Agung, MA. Selaku Ketua Program Studi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Prof. Mulyadi, M.Pd., dan Rahmatika Sari Amalia, M.Psi., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan yang sangat berharga selama proses penyusunan skripsi ini.
5. Hilda Halida, S.Psi., selaku dosen wali yang telah membersamai penulis, memberikan nasihat dan motivasi selama penulis duduk di bangku kuliah.
6. Segenap dosen dan civitas akademika Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu dan bantuan selama masa perkuliahan.
7. Pimpinan Toko Kopi Jaya yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di perusahaan.

8. Bapak, Ibu, Mas Bayu, serta keluarga besar yang selalu memberikan dukungan moral dan material selama proses penyusunan proposal skripsi ini.
9. Tante Dwi dan keluarga yang telah memberikan motivasi dan semangat selama penulis berkuliah.
10. Sahabat penulis, Alia, Reni, dan Anti, serta teman-teman dekat penulis yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah membantu dalam banyak hal serta menemani dalam penyelesaian proposal skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa proposal skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Akhir kata semoga proposal skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Malang, 24 April 2025

Penulis,

Tiara Firgishanda Ipaenin  
NIM. 200401110069

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>1</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>NOTA DINAS</b> .....	<b>iv</b>
<b>NOTA DINAS II</b> .....	<b>v</b>
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xvii</b>
<b>ABSTARCT</b> .....	<b>xviii</b>
<b>مستخلص البحث</b> .....	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
<b>A. Latar Belakang Masalah</b> .....	<b>1</b>
<b>B. Rumusan Masalah</b> .....	<b>9</b>
<b>C. Tujuan Penelitian</b> .....	<b>9</b>
<b>D. Manfaat Penelitian</b> .....	<b>10</b>
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
<b>A. Kepuasan Kerja</b> .....	<b>11</b>
1. Definisi Kepuasan Kerja .....	<b>11</b>
2. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja .....	<b>14</b>
3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja .....	<b>18</b>
4. Komponen-Komponen Kepuasan Kerja .....	<b>24</b>
5. Integrasi Kepuasan Kerja dengan Islam.....	<b>25</b>
<b>B. Budaya Organisasi</b> .....	<b>28</b>

1.	Definisi Budaya Organisasi.....	28
2.	Aspek-Aspek Budaya Organisasi.....	30
3.	Faktor-Faktor Budaya Organisasi .....	32
4.	Integrasi Budaya Organisasi dengan Islam .....	35
<b>C.</b>	<b>Kohesivitas Kelompok .....</b>	<b>40</b>
1.	Definisi Kohesivitas Kelompok .....	40
2.	Aspek-Aspek Kohesivitas Kelompok .....	42
3.	Faktor-Faktor Kohesivitas Kelompok.....	43
4.	Komponen-Komponen Kohesivitas Kelompok .....	45
5.	Integrasi Kohesivitas Kelompok dengan Islam.....	47
<b>D.</b>	<b>Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....</b>	<b>48</b>
<b>E.</b>	<b>Pengaruh Kohesivitas Kelompok terhadap Kepuasan Kerja.....</b>	<b>51</b>
<b>F.</b>	<b>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kohesivitas Kelompok terhadap Kepuasan Kerja .....</b>	<b>53</b>
<b>G.</b>	<b>Kerangka Konseptual .....</b>	<b>55</b>
<b>H.</b>	<b>Hipotesis .....</b>	<b>55</b>
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
<b>A.</b>	<b>Desain Penelitian .....</b>	<b>57</b>
<b>B.</b>	<b>Identifikasi Variabel Penelitian.....</b>	<b>57</b>
1.	Variabel Dependen .....	58
2.	Variabel Independen.....	58
<b>C.</b>	<b>Definisi Operasional.....</b>	<b>58</b>
1.	Kepuasan Kerja .....	58
2.	Budaya Organisasi .....	58
3.	Kohesivitas Kelompok .....	59
<b>D.</b>	<b>Populasi dan Sampel.....</b>	<b>59</b>
<b>E.</b>	<b>Metode Pengumpulan Data.....</b>	<b>60</b>
<b>F.</b>	<b>Instrumen Penelitian .....</b>	<b>61</b>
<b>G.</b>	<b>Validitas dan Reliabilitas .....</b>	<b>64</b>
1.	Uji Validitas.....	64
2.	Uji Reliabilitas .....	65
<b>H.</b>	<b>Teknik Analisis Data .....</b>	<b>65</b>

1. Analisis Deskriptif .....	65
2. Metode Pengujian Data dan Penyajian Data .....	66
3. Analisis Statistik Data .....	67
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>75</b>
<b>A. Pelaksanaan Penelitian .....</b>	<b>75</b>
1. Gambaran Lokasi Penelitian .....	75
2. Waktu Penelitian .....	76
<b>B. Hasil Penelitian.....</b>	<b>76</b>
1. Analisis Deskriptif .....	76
2. Analisis Data Hasil Penelitian.....	85
<b>C. Pembahasan .....</b>	<b>91</b>
1. Tingkat Pemahaman Budaya Organisasi pada Karyawan Toko Kopi Jaya 91	
2. Tingkat Kohesivitas Kelompok pada Karyawan Toko Kopi Jaya .....	94
3. Tingkat Kepuasan Kerja pada Karyawan Toko Kopi Jaya.....	95
4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Toko Kopi Jaya .....	96
5. Pengaruh Kohesivitas Kelompok terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Toko Kopi Jaya.....	98
6. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kohesivitas Kelompok terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Toko Kopi Jaya.....	100
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>101</b>
<b>A. Kesimpulan .....</b>	<b>101</b>
<b>B. Saran.....</b>	<b>103</b>
1. Bagi Perusahaan.....	103
2. Bagi Manajemen .....	103
3. Bagi Penelitian Selanjutnya .....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>105</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>113</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Tabel Skor.....	61
Tabel 3. 2 Blue Print Kepuasan Kerja.....	62
Tabel 3. 3 Blue Print Budaya Organisasi .....	63
Tabel 3. 4 Blue Print Kohesivitas Kelompok.....	64
Tabel 3. 5 Rumus Kategorisasi.....	66
Tabel 3. 6 Hasil Uji Validitas Konvergen Putaran Ke-1.....	68
Tabel 3. 7 Hasil Uji Validitas Konvergen Putaran Ke-2.....	70
Tabel 3. 8 Hasil Uji Validitas Konvergen Putaran Ke-3.....	72
Tabel 3. 9 Hasil Uji Validitas Diskriminan .....	75
Tabel 3. 10 Nilai Average Variance Extracted.....	75
Tabel 3. 11 Hasil Uji Reliabilitas Komposit .....	76
Tabel 3. 12 Nilai Alfa Cronbach .....	77
Tabel 4. 1 Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja.....	77
Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja.....	79
Tabel 4. 3 Statistik Deskriptif Budaya Organisasi .....	80
Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi .....	82
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Kohesivitas Kelompok.....	83
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Kohesivitas Kelompok.....	85
Tabel 4. 7 Path Coefficient.....	87
Tabel 4. 8 Inner VIF .....	87
Tabel 4. 9 Hasil Uji R-Square .....	87
Tabel 4. 10 Hasil Uji F-Square.....	88
Tabel 4. 11 Hasil Uji Hipotesis Alternatif Pertama .....	91
Tabel 4. 12 Hasil Uji Hipotesis Alternatif Kedua dan Ketiga .....	91

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Diagram Pra-Penelitian Kepuasan Kerja Karyawan Toko Kopi Jaya	3
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	55
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Toko Kopi Jaya.....	76
Gambar 4. 2 Diagram Tingkat Kepuasan Kerja .....	79
Gambar 4. 3 Diagram Tingkat Budaya Organisasi .....	83
Gambar 4. 4 Diagram Tingkat Kohesivitas Kelompok.....	85
Gambar 4. 5 Jalur Perancangan Outer Model dan Inner Model .....	86
Gambar 4. 6 Diagram Uji Hipotesis dengan Bootstrapping .....	90

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Skala Kepuasan Kerja.....	113
Lampiran 2 Skala Budaya Organisasi .....	115
Lampiran 3 Skala Kohesivitas Kelompok.....	117
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Diskriminan-HTMT SmartPLS.....	118
Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konstruk SmartPLS .....	118
Lampiran 6 Koefisien Jalur SmartPLS .....	118
Lampiran 7 Hasil Uji Kolinearitas SmartPLS.....	120
Lampiran 8 Hasil Uji R-Square SmartPLS .....	120
Lampiran 9 Hasil Uji F-Square SmartPLS.....	120
Lampiran 10 Hasil Bootstrapping dan Uji Hipotesis SmartPLS.....	121
Lampiran 11 Surat Izin Pra-Penelitian .....	122
Lampiran 12 Surat Izin Penelitian.....	123

## ABSTRAK

Ipaenin, Tiara Firgishanda, 200401110069. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kohesivitas Kelompok terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Toko Kopi Jaya di Kota Malang. 2025.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Kohesivitas Kelompok

---

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat budaya organisasi, kohesivitas kelompok, dan kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jaya; mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya; mengetahui pengaruh kohesivitas kelompok terhadap kepuasan kerja karyawan; serta mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kohesivitas kelompok terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan desain penelitian korelasional, menggunakan metode pengumpulan data dengan angket, menggunakan teknik analisis statistik berupa persentase untuk mencari tingkat variabel, serta teknik analisis *partial least square structural equation modeling* (PLS-SEM). Penelitian yang melibatkan 62 responden ini terdiri satu variabel endogen yaitu kepuasan kerja, serta dua variabel eksogen yaitu variabel budaya organisasi dan kohesivitas kelompok.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa tingkat budaya organisasi pada karyawan Toko Kopi Jaya yang sedang, tingkat kohesivitas kelompok pada karyawan Toko Kopi Jaya yang rendah, tingkat kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya yang sedang, adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Kopi, tidak adanya pengaruh positif dan signifikan antara kohesivitas kelompok terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jaya, serta adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kohesivitas kelompok terhadap kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya dengan persentase 72.1%, sedangkan sisanya sekitar 27.9% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**ABSTARCT**

*Ipaenin, Tiara Firgishanda Ipaenin, 200401110069. The Influence of Organizational Culture and Group Cohesiveness on Employees' Job Satisfaction at Toko Kopi Jaya in Malang City. 2025.*

**Keywords:** *Job Satisfaction, Organizational Culture, Group Cohesiveness*

---

*This study aims to determine the level of organizational culture, group cohesiveness, and job satisfaction of employees of Toko Kopi Jaya; to determine the influence of organizational culture on job satisfaction of employees of Toko Kopi Jaya; to determine the influence of group cohesiveness on employee job satisfaction; and to determine the influence of organizational culture and group cohesiveness on employee job satisfaction.*

*This study employs a quantitative approach with a correlational research design to examine the influence of organizational culture and group cohesiveness on employee job satisfaction at Toko Kopi Jaya. Data were collected through questionnaires from 62 respondents and analyzed using percentage-based descriptive statistics and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).*

*The results indicate that: (1) the level of organizational culture among employees is moderate, (2) the level of group cohesiveness is low, and (3) the level of job satisfaction is moderate. Further analysis reveals that organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction, while group cohesiveness does not exhibit a significant influence. Collectively, these two variables explain 72.1% of the variance in job satisfaction, with the remaining 27.9% attributed to other factors outside this study. These findings provide insights for management to strengthen organizational culture as a key driver of employee satisfaction.*

## مستخلص البحث

إببينين، تيارا فيرجيشاندا، 200401110069. أثر الثقافة التنظيمية وتماسك المجموعة على رضا الموظفين الوظيفي في مقهى جايا للقهوة بمدينة مالانج. 2025

الكلمات المفتاحية: رضا العمل، الثقافة التنظيمية، تماسك المجموعة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية، وتماسك المجموعة، ورضا العاملين في متجر قهوة جايا؛ وفحص تأثير الثقافة التنظيمية على رضا العاملين؛ وتقييم تأثير تماسك المجموعة على رضا الموظفين؛ بالإضافة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية وتماسك المجموعة معاً على رضا العاملين.

تستخدم هذه الدراسة منهجاً كمياً بتصميم بحثي ارتباطي لفحص تأثير الثقافة التنظيمية وتماسك المجموعة على رضا الموظفين الوظيفي في "توكو كوبي جايا". تم جمع البيانات من خلال استبيانات شملت 62 مستجيباً، ثم خضعت للتحليل باستخدام الإحصاء الوصفي القائم على النسب المئوية ونموذج المعادلة الهيكلية (PLS-SEM) للمربعات الصغرى الجزئية.

وأظهرت النتائج أن: (1) مستوى الثقافة التنظيمية بين الموظفين كان متوسطاً، (2) مستوى تماسك المجموعة كان منخفضاً، (3) مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطاً. كما كشف التحليل الإضافي أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي، بينما لم يظهر تماسك المجموعة تأثيراً معنوياً. وبشكل جماعي، تفسر هاتان المتغيرتان 72.1% من التباين في الرضا الوظيفي، بينما يعزى الـ المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق هذه الدراسة. وتقدم هذه النتائج رؤى للإدارة لتعزيز الثقافة 27.9% التنظيمية كعامل رئيسي لتحقيق رضا الموظفين.

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek terpenting dalam sebuah perusahaan. Keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kemampuannya dalam mengelola serta mengoptimalkan potensi sumber daya manusia. Hal tersebut menunjukkan bahwasanya karyawan selaku sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan faktor utama yang layak untuk diperhatikan. Perusahaan perlu melakukan tindakan intervensi, baik pencegahan hingga penanggulangan, terkait permasalahan kesejahteraan karyawan, seperti aspek kepuasan kerja pada karyawan.

Kepuasan kerja menunjukkan kondisi internal individu yang berkaitan dengan pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan penilaian keseluruhan karyawan terhadap pekerjaannya—saat mengerjakan atau setelah menyelesaikannya (M. N. Mishra et al., 2020). Penilaian tersebut dijelaskan lebih lanjut oleh Spector (1985) yaitu sejauh mana orang menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaan mereka. Penilaian yang dimaksud mengacu pada aspek-aspek yang meliputi, gaji, promosi, supervisi atau atasan, tunjangan, penghargaan bersyarat, kondisi kerja, rekan kerja, dan sifat pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan. Lebih jelas, Jex dan Britt (2008) menyebutkan bahwa kepuasan kerja terdiri dari perasaan, pemikiran, dan perilaku individu yang relevan dengan pekerjaannya—berkaitan dengan komponen emosional, komponen kognitif, dan perilaku sebagai aspek penting kepuasan kerja.

Salsabila (2023) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa indeks kepuasan kinerja karyawan di Indonesia per tahun 2022 berada diangka yang cukup signifikan yakni mencapai angka 75% di mana angka tersebut 18% lebih tinggi dari rata-rata Asia Pasifik yang hanya sebesar 57%. Selain itu, merujuk pada survei yang pernah dilakukan oleh Pricewaterhouse Coopers—

—Internasional (PwC) ditahun 2023, menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan di Indonesia masih tetap konsisten dengan tahun sebelumnya berupa indeks sangat atau cukup puas terhadap pekerjaan mereka. Capaian indeks tersebut merupakan akibat dari penerimaan positif karyawan mengenai lingkungan tempat kerja, budaya organisasi, serta hubungan karyawan dengan manajer atau atasan.

Namun di sisi lain, survei-survei tersebut belum sepenuhnya mencakup seluruh karyawan di Indonesia dengan beragam kondisi dan situasi yang sangat bervariasi. Hal ini terlihat dari hasil riset yang mengungkap kecenderungan karyawan yang mengeluhkan ketidakpuasan mereka terkait perusahaan, aspek gaji, bahkan pemimpin perusahaan di media sosial mereka (CNBC Indonesia Research, 2023). Perbedaan hasil survei tersebut menjadi landasan yang kuat untuk dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai realitas tingkat kepuasan kerja yang terjadi di antara karyawan di Indonesia.

Pemahaman mengenai dinamika kepuasan kerja dapat diketahui dengan melakukan penelitian secara langsung untuk mendapatkan hasil nyata. Penelitian akan dilakukan pada salah satu perusahaan bidang *Food And Beverage* di Kota Malang, yaitu Toko Kopi Jaya. Toko Kopi Jaya memiliki belasan kedai kopi yang tersebar di seluruh Kota Malang. Jumlah kedai kopi yang tidak sedikit dibandingkan usaha sejenis lainnya, tentunya melibatkan lebih banyak karyawan dalam prosesnya, baik dalam penjualan produk perusahaan, pelayanan terhadap konsumen, hingga manajemen. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut tingkat kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya. Pra-penelitian sebelumnya telah dilakukan pada bulan April tahun 2024 dengan melibatkan beberapa karyawan Toko Kopi Jaya untuk melihat tingkat kepuasan kerja sebagai bahan acuan penelitian lebih lanjut.

Pemahaman dinamika kepuasan kerja dalam konteks nyata dapat diketahui melalui sebuah pra-penelitian yang telah dilakukan di Toko Kopi Jaya pada bulan April tahun 2024. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan

adanya kesenjangan antara teori dan praktik, di mana terdapat tingkat ketidakpuasan kerja yang cukup signifikan di berbagai aspek.



**Gambar 1. 1 Diagram Pra-Penelitian Kepuasan Kerja Karyawan Toko Kopi Jaya**

Aspek gaji dan supervisi menjadi sumber ketidakpuasan tertinggi, dengan masing-masing mencapai 50% tingkat ketidakpuasan di antara karyawan. Hal tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan antara ekspektasi karyawan dan realitas yang mereka hadapi terkait kompensasi finansial dan kualitas pengawasan. Selain itu, terdapat tiga aspek lain yang menunjukkan ketidakpuasan sebesar 33,3%, yaitu tunjangan, penghargaan, dan komunikasi. Angka tersebut mengisyaratkan bahwa sepertiga karyawan merasa kurang puas dengan tunjangan yang diterima, kurangnya apresiasi atas kinerja mereka, serta adanya hambatan dalam alur komunikasi di dalam organisasi. Aspek-aspek lain seperti promosi, rekan kerja, prosedur kerja, dan sifat pekerjaan menunjukkan tingkat ketidakpuasan yang lebih rendah, yakni 16,7%. Meskipun persentasenya lebih kecil, angka tersebut tetap perlu mendapatkan perhatian karena dapat berdampak pada kinerja dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Fenomena ketidakpuasan kerja yang terungkap dalam pra-penelitian tersebut menjadi hal penting yang perlu diperhatikan jika ditinjau dari perspektif teoritis. Karyawan yang puas akan cenderung memiliki pikiran positif terkait pekerjaan, baik lingkungan kerja secara keseluruhan maupun hasilnya, pikiran tersebut akan memunculkan perasaan tenang dan santai (Jutengren et al., 2020). Karyawan akan menunjukkan seberapa puas mereka dengan pekerjaannya dengan sikap positif. Mereka yang bekerja dalam lingkungan tempat kerja yang menyenangkan dan nyaman akan melakukan kinerja terbaik mereka, maupun sebaliknya (Sunarta, 2019). Lebih lanjut, karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap perusahaan.

Sebaliknya, kerja jika tidak ditangani dengan baik berpotensi menimbulkan berbagai masalah organisasi atau perusahaan seperti penurunan produktivitas, peningkatan *turnover* karyawan, dan penurunan moral kerja (Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2017). Padahal hal tersebut sangat krusial dalam industri jasa seperti kopi ritel, di mana kualitas layanan sangat bergantung pada kinerja karyawan. Mengingat pentingnya kepuasan kerja bagi kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan, serta adanya kesenjangan yang terungkap dalam pra-penelitian di Toko Kopi Jaya, maka diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja secara menyeluruh. Dengan demikian, diharapkan dapat tercipta lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan produktivitas, dan mempertahankan karyawan berkualitas dalam jangka panjang.

Menentukan cara untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan, perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhinya, di antaranya adalah budaya organisasi (Farradinna et al., 2020). Toko Kopi Jaya mengusung budaya organisasi yang mengedepankan profesionalisme dan kekeluargaan. Profesionalisme mencerminkan komitmen perusahaan untuk memberikan layanan yang berkualitas tinggi, menjaga standar operasional, dan meningkatkan keterampilan karyawan. Karyawan yang merasa bahwa bekerja dalam lingkungan yang profesional cenderung lebih puas karena mereka

melihat kontribusi mereka dihargai dan diakui. Budaya kekeluargaan mampu menciptakan rasa saling mendukung antara karyawan, membangun hubungan interpersonal yang kuat, dan menciptakan suasana kerja yang nyaman. Ketika karyawan merasa seperti bagian dari keluarga, mereka akan lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menjadi fondasi dalam mengatasi berbagai aspek ketidakpuasan kerja. Merujuk pada hasil pra-penelitian, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan pada budaya organisasi mengenai kepuasan kerja. Misalnya, *pertama*, gaji dan tunjangan (50% dan 33,3% ketidakpuasan), budaya organisasi yang mengedepankan transparansi dan keadilan dalam sistem kompensasi dapat membantu mengurangi ketidakpuasan terkait kedua aspek tersebut. Organisasi atau perusahaan dapat mengembangkan budaya keterbukaan dalam hal kebijakan penggajian dan sistem *reward* yang jelas (Hofstede et al., 2015; Schein, 2004). *Kedua*, supervisi (50% ketidakpuasan) dapat diatasi dengan mengembangkan budaya kepemimpinan yang suportif dan partisipatif sehingga meningkatkan kualitas supervisi. Budaya yang mendorong komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan dapat membantu mengatasi masalah dalam aspek tersebut (Szczepańska & Kosiorek, 2017). *Ketiga*, penghargaan dan komunikasi (masing-masing 33,3% ketidakpuasan), dapat diatasi dengan membangun budaya apresiasi dan pengakuan atas prestasi karyawan serta menerapkan budaya komunikasi yang terbuka dan efektif (Robbins & Judge, 2017).

Budaya organisasi mempengaruhi kinerja, efektivitas, keberhasilan, dan keberlanjutan organisasi (Gangwani & Alarifi, 2021). Sebagai salah satu fokus dalam psikologi organisasi, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari suatu kelompok ketika memecahkan masalah mengenai adaptasi eksternal dan integrasi internal—yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid— sehingga dapat diajarkan kepada anggota baru sebagai metode yang benar dalam memahami, berpikir, serta merasakan adanya korelasi dengan permasalahan tersebut (Schein, 2004). Apabila perusahaan memiliki budaya organisasi positif yang kuat, karyawan

menjadi lebih berkomitmen dan bertanggung jawab. Karyawan menjadi termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan berorientasi pada tujuan. Hal tersebut menjadi tanda bahwa karyawan puas akan pekerjaannya dan menjadi salah satu faktor penting tercapainya tujuan organisasi (Jigjiddorj et al., 2021).

Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Alqawiyu & Putra, 2023; Rina Reskiana et al., 2023). Kedua penelitian tersebut menyarankan perusahaan untuk meningkatkan budaya organisasi dan kepuasan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Budaya organisasi yang baik dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja dan memunculkan rasa puas pada karyawan. Tidak hanya itu, budaya organisasi dan motivasi berprestasi dapat memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Siburian et al., 2023). Penelitian tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi yang baik akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja.

Selain budaya organisasi, kohesivitas kelompok juga merupakan salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja (Siburian et al., 2023). Toko Kopi Jaya memiliki tingkat kohesivitas kelompok yang cukup baik dalam aspek sosial dan tugas, hal tersebut berdasarkan hasil pra-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Tingkat ketertarikan individu terhadap kelompok sangat tinggi baik dalam hal tugas maupun aspek sosial yang mana dapat mencerminkan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Namun, perhatian perlu diberikan pada aspek integrasi tugas yang berada pada level sedang. Hal ini mengindikasikan adanya potensi untuk meningkatkan kolaborasi dan koordinasi antar anggota tim dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi. Meningkatkan kohesivitas kelompok dapat menjadi langkah strategis untuk memperkuat integrasi tugas dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Toko Kopi Jaya.

Meningkatkan kohesivitas kelompok dapat membantu mengatasi beberapa aspek ketidakpuasan kerja, terutama yang berkaitan dengan interaksi

sosial dan dukungan dalam lingkungan kerja. *pertama*, rekan kerja (16,7% ketidakpuasan), meskipun hasil pra-penelitian menunjukkan tingkat ketidakpuasan yang relatif rendah, peningkatan kohesivitas kelompok dapat memperkuat hubungan antar rekan kerja (Carron et al., 2002; Forsyth, 2010). *Kedua*, *operating conditions* (16,7% ketidakpuasan), kelompok yang kohesif cenderung lebih efektif dalam mengatasi tantangan aspek tersebut. Anggota kelompok dapat saling mendukung dan mencari solusi bersama untuk meningkatkan kondisi kerja (M. N. Mishra et al., 2020; Robbins & Judge, 2017). *Ketiga*, sifat pekerjaan (16,7% ketidakpuasan), kohesivitas kelompok yang tinggi dapat membantu karyawan menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka melalui dukungan dan motivasi dan rekan-rekan mereka (Albert V. Carron & Brawley, 2012).

Peran kohesivitas kelompok tidak kalah penting dalam menyatukan organisasi dan mengatasi beberapa permasalahan ketidakpuasan kerja karyawan di tempat kerja. Goodman dalam (Schmitt & Highhouse, 2013) menyimpulkan bahwa kohesivitas merupakan komitmen anggota terhadap tugas kelompok. Kohesivitas juga dapat mengacu pada jumlah atau tingkat ketertarikan di antara anggota kelompok (Riggio & Porter, 2013). Kelompok yang kohesif dapat diasumsikan lebih puas dan lebih produktif daripada kelompok yang tidak kohesif karena anggotanya cenderung lebih banyak berinteraksi, berpartisipasi lebih penuh dalam kegiatan kelompok, dan bekerja untuk mencapai tujuan kelompok. Kohesivitas kelompok juga dapat diartikan sejauh mana anggota kelompok menyukai dan mempercayai satu sama lain, berkomitmen untuk mencapai tujuan tim, dan berbagi rasa kebanggaan kelompok (Aamodt, 2009). Kelompok yang sangat kohesif terdiri dari individu-individu yang termotivasi untuk bersama (M. N. Mishra et al., 2020). Kelompok yang berhasil mencapai tujuan mereka akan sering meningkatkan kekompakannya, sukses menjadi kohesif dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan. Adanya kohesivitas kelompok dalam organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan sangat puas dengan pekerjaannya dan merasakan perasaan positif selama bekerja, maka karyawan

dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik dan memilih untuk tetap berada di organisasi dalam jangka waktu yang panjang (Iskandar, 2020). Sederhananya, semakin kohesif sebuah kelompok maka akan semakin besar pula peluang untuk kelompok tersebut berhasil (Albert V. Carron, Bray, et al., 2002).

Terdapat penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa kohesivitas kelompok mampu memberikan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Menurut Saul dan Henry (2020) variabel kohesivitas kelompok dan kepuasan kerja saling terkait dalam penelitiannya. Tingginya tingkat kohesivitas kelompok dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Bukan hanya itu, tingkat kohesivitas yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena kelompok yang kohesif terdiri dari individu yang bersatu secara aktif, sehingga manajemen cenderung mengharapkan kelompok yang kohesif berfungsi secara efektif (Annisa, 2022).

Berdasarkan teori dan data pra-penelitian yang telah dilakukan, terdapat titik temu yang menghubungkan ketiga variabel, yang mana antara peran budaya organisasi maupun kohesivitas kelompok mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Menariknya, penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fajriyanti dkk. (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kohesivitas kelompok secara bersama-sama memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Fajriyanti dkk. (2019) yang fokus pada pengembangan alat ukur budaya organisasi baru, penelitian ini menekankan pada tiga konstruk kunci dalam studi psikologi industri dan organisasi menggunakan alat ukur yang telah tervalidasi secara luas. Penelitian ini menawarkan analisis multi-level yang komprehensif, menggabungkan perspektif organisasi, kelompok, dan individu berdasarkan teori yang valid dan reliabel. Pendekatan ini juga memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan kompleks antara budaya organisasi, kohesivitas kelompok, dan kepuasan karyawan, dengan cara yang ilmiah dan dapat

dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya memperluas pemahaman tentang hubungan antara variabel tersebut, tetapi juga menyediakan kerangka kerja yang kuat untuk studi psikologi organisasi di masa depan.

Interaksi antara budaya organisasi dan kohesivitas kelompok, serta bagaimana keduanya dapat mempengaruhi kepuasan kerja dalam konteks industri kopi ritel, penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan konkret bagi Toko Kopi Jaya dalam mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan literatur akademis tentang dinamika kerja di industri kopi ritel di Indonesia, sebuah sektor yang berkembang pesat namun masih kurang diteliti dari perspektif psikologi industri dan organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan untuk pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, tidak hanya di Toko Kopi Jaya, tetapi juga di perusahaan sejenis di Indonesia.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana tingkat budaya organisasi pada karyawan Toko Kopi Jaya?
2. Bagaimana tingkat kohesivitas kelompok pada karyawan Toko Kopi Jaya?
3. Bagaimana tingkat kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya?
5. Bagaimana pengaruh kohesivitas kelompok terhadap kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kohesivitas kelompok terhadap kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui tingkat budaya organisasi pada karyawan Toko Kopi Jaya.
2. Mengetahui tingkat kohesivitas kelompok pada karyawan Toko Kopi Jaya.
3. Mengetahui tingkat kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya.
4. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya.

5. Mengetahui pengaruh kohesivitas kelompok terhadap kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya.
6. Mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kohesivitas kelompok terhadap kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi terhadap perkembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, khususnya mengenai budaya organisasi; kohesivitas kelompok; serta kepuasan kerja. Selain itu, diharapkan dengan hadirnya penelitian ini dapat menambah sebuah bahan diskusi baru mengenai topik yang dikaji.

##### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, kehadiran penelitian ini dapat memberikan sumbangsih dan juga bermanfaat kepada peneliti selanjutnya yang tertarik dalam menganalisis penelitian terkait. Selain itu, hasil dari penelitian serta saran dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi pada perusahaan terkait (Toko Kopi Jaya).

##### 3. Manfaat Integrasi Islam

Berkontribusi secara aktif dalam penelitian terbaru mengenai rumpun psikologi industri dan organisasi dalam perspektif Islam, khususnya topik yang akan dikaji.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kepuasan Kerja**

##### **1. Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan topik yang secara tradisional dipertimbangkan dalam bidang psikologi organisasi. Kepuasan kerja menunjukkan kondisi internal individu yang berkaitan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja memiliki kegunaan secara teoritis dan praktis. Hal tersebut telah dikaitkan dengan hasil pekerjaan yang penting, termasuk ketidakhadiran, pergantian karyawan, kesehatan, efektivitas organisasi, dan variabel sikap seperti keterlibatan kerja serta komitmen organisasi. Kepuasan kerja dapat menampilkan kesesuaian dengan harapan karyawan yang timbul serta imbalan yang akan didapat. Oleh karena itu, kepuasan kerja berkaitan erat dengan teori psikologi serta teori motivasi (Pulasari et al., 2023).

Kepuasan kerja dianggap faktor penting, terutama mengenai karyawan dalam lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi lebih berkomitmen dan loyal terhadap pekerjaan mereka dan organisasi, karyawan menjadi lebih produktif, banyak akal dan rajin, serta mereka lebih cenderung puas dengan kehidupan mereka (Rajni, 2022). Hal tersebut mampu mengurangi ketidakhadiran dan pergantian.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya (Landy & Conte, 2013; Robbins & Judge, 2017; Rogelberg, 2007). Definisi tersebut mencakup reaksi afektif seseorang terhadap pekerjaannya (perasaan) dan evaluasi kognitif seseorang terhadap pekerjaan (pikiran). Hal tersebut dapat dijelaskan bahwasanya apabila seseorang menemukan perasaan senang dan nyaman ketika sedang melakukan

pekerjaannya—termasuk lingkungan kerja, tempat kerja, serta kolega—dapat disebut dengan kepuasan kerja (Nasution et al., 2021; Rina Reskiana et al., 2023). Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai suatu sikap positif karyawan, meliputi perasaan dan perilaku, terhadap pekerjaannya melalui penilaian terhadap suatu pekerjaan sebagai rasa penghargaan dalam mencapai salah satu nilai penting dari pekerjaan tersebut (Pasaribu et al., 2023).

Locke menyebutkan dalam (Munandar, 2021) bahwasanya karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan merasa senang dengan pekerjaannya. Sejalan dengan hal tersebut, Handoko dalam (Tumanggor, 2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai situasi yang menimbulkan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan, hal tersebut sesuai dengan sudut pandang dari karyawan terhadap pekerjaannya. Efektivitas tersebut dapat dilihat dari bagaimana karyawan menyikapi pekerjaan serta bagaimana karyawan menghadapi lingkungan kerja secara situasional (Siagian & Khair, 2018). Spector (1985) menjelaskan secara jelas mengenai kepuasan kerja yang merupakan perasaan yang dimiliki karyawan mengenai pekerjaan mereka serta aspek berbeda dari pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan perkembangan pada apa yang karyawan sukai (kepuasan) dan apa yang karyawan tidak sukai (ketidakpuasan) mengenai pekerjaan yang dimiliki oleh mereka.

Kepuasan kerja merupakan sikap individu karyawan terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas dan bahagia pada saat mengerjakan pekerjaan atau setelah menyelesaikan pekerjaan (M. N. Mishra et al., 2020). Lebih jelas, Jex dan Britt (2008) menyebutkan bahwa kepuasan kerja terdiri dari perasaan, pemikiran, dan perilaku individu yang relevan dengan pekerjaannya—berkaitan dengan komponen emosional, komponen kognitif, dan perilaku sebagai aspek penting kepuasan kerja. Chaerudin dalam (Winniecia et al., 2023) menyebutkan kepuasan kerja berkaitan dengan respons emosional individu tentang situasi serta kondisi kerja—perasaan puas dan tidak puas—yang dapat dirasakan karyawan setelah menyerupakan

antara harapan karyawan mengenai hasil kerja yang diperoleh dengan kenyataan yang diperoleh dari hasil kerja tersebut.

Menurut Caillier (2014) kepuasan kerja mengacu pada sikap yang dimiliki oleh individu terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan persepsi terhadap pekerjaannya. Hal tersebut berdasarkan faktor lingkungan kerja, kebijakan dan prosedur kerja, hubungan antar kelompok kerja, kondisi kerja, serta tunjangan. Lebih lanjut, Colquitt, LePine, dan Wesson (2019) menyebutkan tingkat kepuasan kerja diperoleh dari penilaian pekerjaan karyawan atau pengalaman kerja yang dimiliki. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja berdasarkan pengertian oleh ketiga tokoh tersebut, yaitu faktor yang terdapat pada diri karyawan dan faktor pekerjaan.

Howell dan Dipboye memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya—mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya (Munandar, 2021). Persepsi mengenai kepuasan kerja berbeda setiap individu, Wijono (2010) menyebutkan hal tersebut disebabkan oleh bagaimana karyawan dapat memenuhi kebutuhannya atau menyelesaikan tugas yang bertujuan untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya sendiri. Teori perbedaan individu mendalilkan bahwa beberapa variabilitas dalam kepuasan kerja disebabkan oleh kecenderungan pribadi individu dalam berbagai situasi untuk menikmati apa yang dia lakukan. Dengan demikian, tipe orang tertentu umumnya akan merasa puas dan termotivasi, apa pun jenis pekerjaan yang mereka jalani. Ide ini juga masuk akal secara intuitif. Kita semua mengenal orang-orang yang terus-menerus mengeluh dan merengek tentang setiap pekerjaan yang mereka jalani, dan kita juga mengenal orang-orang yang termotivasi dan antusias dengan setiap pekerjaan atau tugas mereka (Aamodt, 2009).

## 2. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Paul. E. Spector (1985) menyebutkan bahwasanya terdapat sembilan aspek yang mampu memengaruhi kepuasan kerja. aspek-aspek tersebut antara lain:

### a. Upah

Aspek ini menunjang kepuasan karyawan terhadap jumlah dan jenis kompensasi yang diterima. Menurut Noe dkk. (2010) upah merupakan jumlah pendapatan yang berkaitan dengan pekerjaan, tentu hal tersebut bersifat penting. Perusahaan yang ingin meningkatkan kepuasan kerja serta menarik minat karyawan bekerja cenderung akan menawarkan upah yang lebih tinggi. Lebih lanjut, upah memiliki dampak besar pada sikap dan perilaku karyawan. Upah berdampak secara langsung terhadap kepuasan kerja sebab dapat memengaruhi pandangan karyawan tentang keadilan, daya saing, serta kompensasi secara keseluruhan.

### b. Promosi

Aspek ini menunjang kepuasan terhadap kesempatan untuk maju dan berkembang dalam karier. Promosi merupakan kemajuan menuju posisi yang lebih tinggi dengan lebih banyak tantangan, wewenang, dan tanggung jawab. Promosi menjadi aspek kepuasan kerja dikarenakan mampu memberikan kemajuan karier, kepercayaan dan pengakuan, kompensasi dan manfaat, karyawan merasa adil, serta berdampak positif pada kinerja, sambil memenuhi harapan karyawan dan berkontribusi pada iklim organisasi yang sehat (Garba & Idris, 2021; T. K. G. P. Mishra, 2013).

### c. Supervisi

Aspek ini menunjang kepuasan terhadap kualitas pengawasan dan manajemen. Hubungan antara superior terutama yang ditandai dengan pertimbangan serta koneksi fungsional, secara signifikan dapat memengaruhi kepuasan kerja. Hal tersebut mencerminkan bagaimana atasan membantu karyawan (bawahan) dalam menyelaraskan dengan nilai-nilai pekerjaan yang penting (Rachmawati & Qomariyah, 2024).

Robbins dalam (Lumley et al., 2011) menyebutkan kepuasan karyawan akan cenderung meningkat ketika atasan dapat memahami bawahan, ramah, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, serta menunjukkan pribadi pada mereka.

d. Tunjangan

Menurut Mondy dan Noe dalam (Sumedho, 2015), *fringe benefits* merupakan kompensasi finansial maupun non-finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung (misalnya bonus) dan kompensasi tidak langsung (misalnya program pensiun). Sedangkan kompensasi non-finansial terdiri dari pekerjaan itu sendiri (misalnya otonomi), lingkungan kerja (misalnya kondisi kerja), dan fleksibilitas tempat kerja (misalnya pekerjaan paruh waktu). Tunjangan dapat dijadikan dasar untuk mengukur kepuasan dengan kompensasi tambahan di luar gaji pokok untuk memotivasi dan mempertahankan kinerja karyawan yang optimal. Suliman dan Iles dalam (Lumley et al., 2011) menyebutkan bahwa ketika perusahaan meningkatkan tunjangan secara intrinsik dan ekstrinsik yang mampu menarik perhatian karyawan, selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menginduksi tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi.

e. Penghargaan Bersyarat

Penghargaan bersyarat juga dapat diartikan sebagai sebuah penghargaan yang bergantung pada atau tergantung pada respons tertentu (Landy & Conte, 2013). Spector (1985) menjelaskan penghargaan bersyarat merupakan apresiasi, pengakuan, serta penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Robbins dan Judge (2017) menyebutkan *contingent rewards* sebagai janji dan pertukaran penghargaan, serta pengakuan atas pekerjaan yang baik. *Contingent rewards* sering digunakan sebagai penghargaan yang diberikan atasan kepada karyawan untuk mengakui kinerja yang baik (Rogelberg, 2007).

Adanya ketidakpuasan karyawan dapat terjadi apabila seorang karyawan menganggap bahwa upaya mereka tidak diakui atau bahwa imbalan mereka tidak adil, tentunya hal tersebut berkaitan dengan kinerja mereka atau disesuaikan dengan kebutuhan mereka (Robbins, 2006). Spector menambahkan bahwasanya penghargaan bersyarat mendukung teori penguatan motivasi, dalam hal perilaku yang relevan dengan kinerja akan meningkat frekuensinya jika dihargai (Lumley et al., 2011).

f. Kondisi Kerja

Aspek tersebut menunjang kepuasan kerja terhadap lingkungan kerja fisik dan psikologis. Kondisi kerja memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Dalam kondisi kerja yang mendukung, karyawan akan cenderung bekerja keras, sementara dalam kondisi yang tidak menguntungkan, karyawan akan cenderung untuk mengabaikan pekerjaan (M. N. Mishra et al., 2020). Spector (1985) menambahkan aspek-aspek pekerjaan dan lingkungan organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja dan sebagai hasilnya beberapa situasi menghasilkan kepuasan kerja yang positif, sementara yang lain menghasilkan ketidakpuasan kerja.

g. Rekan Kerja

Aspek tersebut menunjang kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja di tingkat yang sama. Menurut Noe dkk. (2010) aspek ini merujuk pada orang yang bekerja dalam suatu organisasi—selain supervisor—yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. rekan kerja dengan nilai, sikap, dan filosofi yang sama dapat meningkatkan kepuasan, tetapi menjadi homogen dari waktu ke waktu. Selain itu, karyawan akan puas ketika mereka didukung dengan rekan kerja mereka untuk mencapai tujuan mereka sendiri. Hal tersebut juga dipertegas oleh Robbins (2006) bahwa memiliki rekan kerja yang ramah dan suportif mengarah pada peningkatan kepuasan kerja.

#### h. Sifat Pekerjaan

Aspek tersebut menunjang kepuasan terhadap keseluruhan organisasi dan kebijakannya. Sifat pekerjaan sendiri melibatkan kepuasan kerja dengan jenis tugas yang dilakukan serta keselarasan keterampilan dengan persyaratan pekerjaan (Rachmawati & Qomariyah, 2024). Sifat pekerjaan merujuk pada tugas, tanggung jawab, dan karakteristik spesifik dari sebuah pekerjaan yang berkontribusi pada kepuasan kerja keseluruhan karyawan. Hal tersebut mencakup faktor-faktor seperti variasi tugas, otonomi, makna dari pekerjaan, dan kemampuan untuk menerima umpan balik. Aspek ini perlu diperhatikan oleh perusahaan sehingga lingkungan kerja produktif akan tercipta serta memuaskan (Wulandari & Ferdian, 2023). Sifat pekerjaan dapat dipengaruhi oleh perilaku supervisor (Lumley et al., 2011). Karyawan akan lebih memilih pekerjaan yang menantang secara mental karena memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan serta kemampuan mereka dan menawarkan berbagai tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka melakukannya (Robbins, 2006).

#### i. Komunikasi

Masalah komunikasi yang tidak sesuai dalam perusahaan dapat berakibat buruk pada karyawan serta mampu mengurangi sikap positif mereka. Komunikasi yang efektif dan profesional dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan serta produktivitas organisasi. Kurangnya komunikasi vertikal dan horizontal dalam perusahaan menyebabkan kepuasan dalam suasana kerja, yang pada akhirnya timbul ketidakpuasan kerja dan rusaknya komitmen karyawan terhadap perusahaan (Batranak & Giliviuné, 2018). Komunikasi yang efektif pula mampu meminimalkan adanya konflik antara karyawan (Rachmawati & Qomariyah, 2024). Semakin sedikit distorsi, ambiguitas, dan ketidaksesuaian yang terjadi dalam komunikasi dalam

organisasi, maka semakin puas karyawan yang akan merasa sehubungan dengan pekerjaan mereka (Robbins, 2006).

### 3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Frederick Herzberg menemukan beberapa faktor yang bertanggungjawab atas kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya (Rajni, 2022). Faktor-faktor tersebut kemudian dikategorikan menjadi dua kategori, yaitu faktor motivator (faktor intrinsik) dan faktor higiene (faktor eksternal).

#### a. Faktor Internal (Faktor Motivasi)

Faktor motivasi bertanggungjawab atas kepuasan kerja di antara karyawan, meliputi:

##### a) Pencapaian (*Achievement*)

Menurut teori Herzberg, seorang karyawan selalu ingin memiliki pekerjaan yang baik. Hal tersebut dapat dipastikan dengan melihat dari sudut pandang organisasi bahwa seorang karyawan ditempatkan pada posisi yang tepat dan sesuai dengan keahliannya, serta tidak siap untuk gagal. Tujuan dari organisasi harus tegas dan jelas, serta tujuan dan standar tersebut dapat dipahami dengan baik oleh karyawan di dalam organisasi.

Pemberian umpan balik terhadap pekerjaan mereka penting—sebab dapat dijadikan acuan perbaikan—dan karyawan harus ditantang secara memadai dengan memberikan lebih banyak tanggung jawab di pekerjaan mereka. Tanggung jawab yang diberikan tidak dimaksudkan untuk membebani seseorang atau menciptakan rintangan dalam mencapai tujuan mereka. Hal tersebut mungkin bisa saja dapat merugikan, namun mampu mengurangi kebosanan dengan jenis pekerjaan sama yang berulang.

##### b) Pengakuan (*Recognition*)

Setiap orang memiliki hasrat akan pengakuan yang mereka harapkan atas pencapaian mereka di tempat kerja. keberhasilan

mereka tidak seharusnya monumental, akan tetapi mereka pantas untuk diakui dan dipuji secara tulus. Apabila atasan melihat hasil pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan dengan baik, sebaiknya atasan segera memberikan pengakuan atas pekerjaan tersebut. Selain pujian, pengakuan dapat dilakukan dengan memberikan bonus jika memang diperlukan.

c) Tanggung jawab (*Responsibility*)

Seorang karyawan bekerja dengan motivasi dan antusiasme penuh ketika mereka memiliki kendali yang penuh atas pekerjaan mereka. Hal tersebut hanya bisa terjadi ketika karyawan mendapatkan kebebasan dan kekuatan yang cukup untuk melaksanakan tugas mereka dan mengambil keputusan sehingga mereka “memiliki” hasilnya.

Karyawan harus cukup mandiri untuk melakukan pekerjaan mereka, dan harus diberikan kesempatan untuk tumbuh dan harus ditambahkan dengan tanggung jawab untuk membuktikan kemampuan mereka. Pemilik usaha atau atasan harus cukup berhati-hati karena mereka tidak hanya menambahkan lebih banyak pekerjaan kepada karyawan, melainkan harus menemukan cara baru untuk menambahkan pekerjaan yang menantang dan bermakna. Memungkinkan juga dengan memberi karyawan lebih banyak kebebasan serta otoritas.

d) Kemajuan (*Advancement*)

Pemilik usaha atau atasan dapat memperoleh loyalitas karyawan dengan menghargainya dan meningkatkan kinerjanya dengan memberi kesempatan untuk maju. Apabila karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik secara berkelanjutan, karyawan berhak mendapatkan promosi sebagai bentuk pengakuan tersebut. Namun apabila promosi tidak memungkinkan untuk dilakukan, pemberian gelar baru yang

mencerminkan penilaian atas pekerjaan yang telah dicapai juga dapat dijadikan pilihan.

Perusahaan juga dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan atau memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan tinggi, yang mana hal tersebut dapat memberikan karyawan menjadi lebih percaya diri serta merasa dihargai oleh perusahaan. Sebagai hasilnya hal tersebut dapat meningkatkan efisiensi dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

e) Pekerjaan yang Menarik dan Menantang (*Intersting and Challenging Work*)

Tugas yang berbeda harus diberikan kepada karyawan pada waktu yang berbeda untuk mengurangi adanya monoton pekerjaan. Manajer harus memberikan tugas yang menarik dan menantang kepada karyawan sehingga dapat memotivasi mereka untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari pekerjaan rutin mereka (*out of the box*) dan memiliki rasa pencapaian serta pengakuan.

f) Pertumbuhan Individual dan Profesional (*Personal and Professional Growth*)

Pertumbuhan dan perkembangan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan memberikan yang terbaik untuk bergerak selangkah lebih maju. Apabila mereka melihat pertumbuhan secara individual dan profesional mereka dengan perusahaan, mereka akan mengembangkan perasaan memiliki terhadap perusahaan itu sendiri dan akan bekerja lebih keras dari sebelumnya.

b. Faktor Eksternal (Faktor Higiene)

Faktor higiene berkaitan dengan lingkungan kerja, kondisi kerja, dan dampak pekerjaan terhadap ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan.

a) Kebijakan Perusahaan dan Administratif (*Company and Administrative Policies*)

Kebijakan dalam suatu perusahaan dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan yang besar di antara karyawan apabila karyawan merasa kebijakan tersebut tidak jelas, atau karyawan tidak memahaminya dengan baik, atau kebijakan tersebut tidak diikuti oleh siapa pun. Meskipun tidak perlu seorang karyawan termotivasi atau puas dengan kebijakan perusahaan tersebut, namun apabila karyawan memiliki masalah tentang keadilan dan kesetaraan kebijakan perusahaan untuk semua maka muncul rasa ketidakpuasan lebih lanjut jika tidak segera ditangani.

Setidaknya perusahaan memiliki salinan manual kebijakan dan prosedur yang mudah diakses oleh semua karyawan perusahaan. Kebijakan-kebijakan tersebut dapat diperbarui secara berkala atas dasar masukan karyawan dan sejenisnya. Perusahaan juga perlu membandingkan kebijakannya dengan perusahaan lain yang mengikuti praktik serupa, serta harus meninjau apakah kebijakan tertentu terlalu ketat atau apakah beberapa hukuman dirasa terlalu keras. Jika memungkinkan dapat dilakukan upaya merombak kebijakan dalam kurun waktu tertentu.

b) Pengawasan (*Supervision*)

Seorang karyawan mungkin akan merasa tidak nyaman dan tidak puas apabila atasan langsung mengawasinya secara langsung, kondisinya bisa jadi menjadi lebih buruk. Maka akan dengan bijaksana apabila perusahaan menunjuk seseorang dengan supervisor untuk melakukan tugas tersebut. Supervisor harus memiliki keterampilan kemampuan dan harus memperlakukan bawahannya dengan kesetaraan, karena perannya dalam perusahaan sangat penting.

Supervisor harus selalu memuji kinerja karyawan yang menghasilkan pekerjaan yang baik atau luar biasa. Supervisor juga

perlu menjaga komunikasi dan perhatian yang baik dengan karyawan, sehingga tidak ada yang merasa diabaikan atau berkecil hati.

c) Gaji (*Salary*)

Gaji dianggap sebagai motivator bagi karyawan, dibayar secara adil adalah hak mereka. Apabila karyawan merasa bahwa mereka tidak diberikan kompensasi sesuai dengan kecakapan mereka, mereka akan menjadi tidak puas terhadap pekerjaannya atau bahkan perusahaan. Pembayaran gaji secara adil penting bagi perusahaan. Selain itu, karyawan juga perlu diberikan tunjangan lain sesuai dengan kebutuhan karyawan. Dengan ini, perusahaan harus memastikan untuk memiliki kebijakan yang jelas terkait dengan gaji, kenaikan, dan bonus.

d) Keamanan Pekerjaan (*Job Security*)

Seorang karyawan akan senang apabila perusahaan menjamin keamanan kerja mereka. Karyawan cenderung lebih tertarik dengan perusahaan swasta yang sangat produktif dan paling terkenal dibandingkan dengan perusahaan sektor pemerintah karena mereka menawarkan kompensasi yang baik, keamanan kerja dan kondisi kerja yang sangat baik, serta peluang pengembangan kepada karyawan mereka.

e) Hubungan Intra-personal (*Interpersonal Relations*)

Di tempat kerja, karyawan akan merasa lebih puas ketika mereka memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, bawahan, dan atasan mereka, serta merasa bersemangat terhadap pekerjaan mereka. Karyawan perlu diberikan jumlah waktu dan istirahat yang wajar untuk sosialisasi (misalnya, waktu istirahat untuk makan siang). Hal tersebut dapat meningkatkan kompatibilitas mereka dengan rekan kerja dan mampu membentuk tim kerja yang baik.

Pada saat yang sama, kekerasan, perilaku yang tidak pantas, dan komentar yang menyinggung harus menjadi pelanggaran di tempat kerja dan diberlakukan hukuman. Jika ada karyawan yang menciptakan gangguan atau distorsi seperti itu di tempat kerja, maka situasinya harus disusul dengan manajemen, mungkin dengan memberikan peringatan atau bahkan memecatnya dari pekerjaan.

f) *Kondisi Kerja (Working Conditions)*

Lingkungan memainkan peran kunci dalam memotivasi karyawan untuk pekerjaannya. Untuk ini, peralatan dan fasilitas di tempat kerja harus bersifat mutakhir. Tempat kerja tidak boleh penuh sesak dan setiap karyawan harus memiliki ruangan yang cukup untuk pekerjaannya, baik itu meja, kursi, loker, atau bahkan laci. Apabila karyawan ditempatkan di tempat yang berdekatan atau tanpa ruang pribadi, karyawan akan cenderung merasa frustrasi dan tidak puas.

g) *Work Itself*

Penting bagi seorang karyawan untuk termotivasi selama bekerja, harus ada perasaan antusias di antara karyawan saat bekerja. Tugas yang diberikan kepada karyawan harus bermakna, maka hanya ada kontribusi positif serta akan bermanfaat bagi organisasi maupun bagi diri karyawan sendiri. Input yang diberikan oleh karyawan dapat menciptakan perbedaan yang nyata dalam hasil. Terkadang karyawan mungkin tidak menganggap tugas mereka menarik atau bermanfaat.

Oleh karena itu, perlu adanya kondisi kerja yang baik dengan rotasi atau pengayaan pekerjaan, atau dengan pembesaran skala pekerjaan, sehingga mereka menjadi lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Pekerjaan yang benar-benar tidak penting atau tidak ada bedanya antara satu sama lain, ada baiknya dapat disederhanakan atau dihilangkan. Hal tersebut dapat menciptakan

efisiensi dan kepuasan yang lebih besar, sehingga tugas semacam ini perlu diperhatikan terlebih dahulu.

#### 4. Komponen-Komponen Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengacu pada tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor yang secara umum dikategorikan ke dalam komponen-komponen (M. N. Mishra et al., 2020; Noe et al., 2010; Rajni, 2022; Robbins & Judge, 2015) berikut:

- a. Kompensasi dan Manfaat (*Compensation and Benefits*); hal tersebut termasuk gaji, bonus, asuransi kesehatan, rencana pensiun, dan fasilitas lainnya. Kompensasi yang adil dan kompetitif sangat penting untuk kepuasan kerja.
- b. Keseimbangan Kerja-Kehidupan (*Work-Life Balance*); kemampuan untuk menjaga keseimbangan yang sehat antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin penting bagi karyawan.
- c. Pertumbuhan dan Pengembangan Karier (*Career Growth and Development*); peluang untuk belajar, pengembangan keterampilan, dan kemajuan karier berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja.
- d. Lingkungan Kerja (*Work Environment*); hal tersebut mencakup ruang kerja fisik, budaya organisasi, dan hubungan dengan rekan kerja serta supervisor.
- e. Keamanan Kerja (*Job Security*); merasa aman dengan posisi seseorang dan yakin tentang pekerjaan masa depan dalam organisasi.
- f. Konten Pekerjaan (*Job Content*); merujuk pada sifat pekerjaan itu sendiri, termasuk seberapa menantang, menarik, serta berartinya tugas yang diberikan kepada karyawan.
- g. Otonomi (*Autonomy*); merujuk pada tingkat kemandirian dan kekuatan pengambilan keputusan yang dimiliki karyawan dalam perannya.

- h. Pengakuan dan Umpan Balik (*Recognition and Feedback*); pengakuan rutin atas pekerjaan yang baik dan umpan balik yang membangun tentang area yang perlu ditingkatkan.
- i. Reputasi Organisasi (*Organizational Reputation*); karyawan sering kali memperoleh kepuasan dari bekerja untuk perusahaan dengan citra publik yang baik atau sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka.
- j. Kepemimpinan dan Manajemen (*Leadership and Management*); kualitas pengawasan dan kepemimpinan organisasi secara keseluruhan dapat memengaruhi kepuasan karyawan.

Namun, komponen-komponen tersebut saling berinteraksi dan kepentingan relatifnya dapat bervariasi berdasarkan preferensi dan keadaan tertentu.

## 5. Integrasi Kepuasan Kerja dengan Islam

Kata kepuasan dalam bahasa Arab memiliki kata dasar *Isyba'* - *Syab'a* (اشباع - شبع), *qana'a* (قنع), dan *radīyah-riḍā* (الرضا) yang berarti puas. Kata *isyba'* lebih jelas berarti puas, kenyang, merasa penuh, merujuk pada kepuasan fisik. Kata *qana'a* lebih jelas berarti puas terhadapnya, menjadi puas, berkeyakinan, bersedia menerima, merujuk pada keyakinan atau penerimaan (afeksi). Sedangkan kata *riḍā* memiliki arti merasa puas, senang, rela atas sesuatu (Sari, 2021). Kepuasan kerja dalam bahasa Arab disebut *al-riḍā al-wazīfī* (رضا الوظيفة). Secara etimologi berasal dari dua kata dasar yaitu *riḍo* dan *wazīfah*. Menurut kamus bahasa Arab yang dikutip dalam (Sari, 2021), *rāḍiyah-riḍā* (الرضا) artinya kepuasan, kesenangan, kerelaan, persetujuan, membenaran, pengizinan dan penerimaan. Kata *wazīfah* (الوظيفة) artinya tugas, pekerjaan, posisi dan fungsi. Sedangkan *wazīfī* (الوظيفي) berarti fungsional.

Teori mengenai kepuasan kerja biasanya berasal dari teori psikologi kontemporer. Akan tetapi, ada beberapa teori dan konsep kepuasan kerja berdasarkan perspektif Islam. Salah satu di antara teori tersebut dikenal dengan *Work Satisfaction in the Perspective of Islam* (WSI). Kepuasan kerja menurut teori tersebut merupakan perasaan bahagia seseorang yang

diperoleh sebelum, selama, atau setelah melakukan pekerjaannya, berdasarkan keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah tindakan ketakwaan yang dilakukan semata-mata untuk mencapai keridaan Allah SWT. (Mohamad et al., 2014). Diksi kebahagiaan lebih lanjut dijelaskan, bahwa; *pertama*, kebahagiaan sebelum melakukan pekerjaan merupakan satu-satunya niat untuk berkomitmen untuk melayani Allah SWT.. *Kedua*, kebahagiaan selama bekerja adalah ketika jalannya pekerjaan tersebut lurus dan tidak melanggar batas-batas Syariah yang ditentukan oleh Allah SWT.. *Terakhir*, kebahagiaan setelah bekerja diungkapkan secara tidak langsung ketika tujuan membuat pekerjaan sebagai tindakan ketakwaan tercapai.

Menurut Sari (2021) kepuasan kerja islami adalah reaksi terintegrasi di mana perasaan tersebut akan muncul ketika orang tersebut akan muncul ketika orang tersebut akan muncul ketika orang tersebut dihadapkan pada sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya. Reaksi dimensi yang saling terintegrasi dalam diri seseorang meliputi emosi, sikap, keyakinan, evaluasi, dan pengalaman individu dalam mencapai rida Allah SWT. (Permana Sari & Handistrianto, 2024).

Terdapat aspek-aspek kepuasan kerja dalam perspektif Islam yang dijadikan acuan teori WSI (Mohamad et al., 2014). Aspek-aspek tersebut merupakan interpretasi oleh Al-Ghazali, yaitu:

a. Aspek Spiritual (*Spiritual Work Satisfaction*)

Istilah “spiritual” mengacu pada makna hati yang digambarkan oleh Al-Ghazali. Dalam kepuasan spiritual, apabila seorang karyawan bekerja semata-mata untuk Tuhannya, dengan tujuan yang jelas dan lurus, karyawan akan memperoleh kepuasan dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja spiritual dalam teori *Work Satisfaction in the Perspective of Islam* mengacu pada kepuasan yang didasarkan pada kepuasan intrinsik seorang muslim ketika suatu tugas dilakukan untuk mencari kesenangan dan kedekatan (*taqarrub*) kepada Allah, keikhlasan dalam melakukan perbuatan baik, dan takut akan dosa jika tugas dilakukan tidak dengan cara yang benar.

b. Aspek Intelektual (*Intellectual Work Satisfaction/aqliyyah*)

Menurut Al-Ghazali dalam (Mohamad et al., 2014), apabila pengetahuan seseorang meningkat, maka kebahagiaan atau kepuasan juga akan meningkat. Kepuasan kerja intelektual mengacu pada pengakuan terhadap kecerdasan karyawan dan kapasitas pengetahuan yang diekspresikan melalui konsensus (*syura*), diskusi, dan pengambilan keputusan.

c. Aspek Sosial (*Social Work Satisfaction/nafsiyyah*)

Unsur sosial (*nafsiyyah*) berarti unsur keinginan dan hasrat, di mana hal tersebut merupakan kumpulan dari perasaan manusia. Menurut Al-Ghazali dalam (Mohamad et al., 2014) kebahagiaan atau kepuasan akan meningkat apabila seseorang memiliki hubungan dengan atasan. Menurut teori *Work Satisfaction in the Perspective of Islam*, seorang karyawan akan dianggap telah mencapai kepuasan kerja sosial apabila karyawan tersebut mencapai kepuasan dalam hubungannya dengan rekan kerjanya, termasuk klien yang berurusan dengan pekerjaan perusahaan serta atasan. Di satu sisi, karyawan juga merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, memiliki tujuan dengan perusahaan, serta mampu menimba banyak pengalaman.

d. Aspek Material (*Material Work Satisfaction/jasadiyyah*)

Aspek material (*jasadiyyah*) juga dinamai *nafs* oleh Al-Ghazali, yang berarti materi atau substansi fisik diri manusia yang tercipta dari bumi. Lebih lanjut, Al-Ghazali menyatakan *jasadiyyah* adalah tubuh fisik dan diri yang nyata. Al-Ghazali dalam (Mohamad et al., 2014) menghubungkan unsur material dalam kepuasan kerja dengan gelar. Selain itu, aspek gaji juga tergolong dikarenakan sifatnya yang memenuhi persyaratan tubuh fisik. Aspek material dalam teori *Work Satisfaction in the Perspective of Islam* merupakan instrumen atau saran untuk melakukan kegiatan atau pemenuhan diri. Sehingga dapat

dikatakan kepuasan material merujuk pada kepuasan dari aspek gaji dan jabatan.

Adapun faktor-faktor kepuasan kerja karyawan berdasarkan perspektif Psikologi Islam. Menurut Sari (2021) faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. Faktor Psikologi; faktor yang berhubungan langsung dengan psikis seorang karyawan, seperti sikap kerja, keterampilan kerja, kenyamanan kerja, serta minat karyawan.
- b. Faktor Fisik; faktor yang berkaitan dengan bagaimana kondisi fisik karyawan dan kondisi lingkungan tempat kerja karyawan, seperti usia karyawan, kondisi fisik karyawan, jenis pekerjaan, dan pengaturan waktu kerja.
- c. Faktor Sosial; faktor yang menggambarkan bagaimana hubungan karyawan ketika melakukan interaksi sosial dengan rekan kerja yang sebaya, atasan, maupun bawahan.
- d. Faktor Keuangan; faktor yang memiliki hubungan erat dengan keamanan dan kesejahteraan seorang karyawan seperti gaji yang diterima, tunjangan, fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, serta promosi.

## **B. Budaya Organisasi**

### **1. Definisi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menjadi “perekat sosial” yang mampu melawan mekanisme perbedaan yang selalu ada dalam organisasi (Rasak, 2008). Karena budaya yang ada di dalam suatu organisasi, individu dapat berinteraksi dan memahami kerangka makna secara umum. Budaya akan secara signifikan mengurangi kinerja organisasi jika tugas-tugas tersebut tidak diselesaikan dengan cara yang memuaskan.

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan dengan cukup baik untuk dianggap valid. Oleh karena itu, budaya organisasi perlu diajarkan kepada anggota baru, sebagai cara yang benar untuk memersepsi, berpikir, dan merasakan

terkait dengan masalah tersebut (Schein, 2004). Sederhananya, budaya organisasi mencakup anggapan dasar umum suatu organisasi tentang apa yang dihargai, bagaimana individu seharusnya berperilaku, dan apa yang merupakan perilaku “normal” yang disebut sebagai budayanya.

Robbins (2006) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang mengandung esensi yang dianut oleh para anggotanya, sehingga hal tersebut dapat membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan faktor internal yang ada di dalam perusahaan, yang berkembang bersama dengan nilai-nilai perusahaan. Budaya juga dapat didefinisikan sebagai suatu himpunan dari prinsip-prinsip yang dipegang oleh anggota organisasi untuk bertindak dan memenuhi tanggung jawab mereka (Lestari et al., 2013).

Budaya organisasi berfungsi sebagai panduan bagi para anggota untuk berperilaku dengan cara yang terbukti dari waktu ke waktu, menambah rasa kepastian dan keteraturan pada ketidakpastian, dan memberikan pemahaman umum tentang bagaimana, kapan, dan mengapa para anggota berperilaku dengan cara tertentu (Rogelberg, 2007). Budaya organisasi merupakan cara melakukan sesuatu dalam suatu organisasi, aturan tidak tertulis atau sistem nilai yang mempengaruhi perilaku organisasi dan sikap individu serta kelompok (Harrison & Corley, 2011; Hofstede et al., 2015). Oleh karena itu, budaya organisasi sangat memengaruhi hasil yang diinginkan organisasi serta proses pencapaiannya.

Smircich dalam (Eleswed, 2019) menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan norma dan perilaku organisasi yang berasal dari sistem nilai dan keyakinan bersama. Lebih lanjut, Ortega-parra (2013) bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang secara tidak sadar mendorong anggota organisasi untuk membuat setiap pilihan dan keputusan. Sama halnya dengan Denison (2009), budaya organisasi terdiri dari sistem nilai, prinsip yang berfungsi sebagai dasar sistem manajemen organisasi dan ditanamkan pada setiap individu yang berpartisipasi dalam organisasi. Sutrisno (2017) juga menyebutkan bahwa

budaya organisasi terdiri dari berbagai keyakinan, asumsi, nilai, dan simbol yang digunakan untuk menentukan cara perusahaan menjalankan operasinya.

Ravisi dan Schultz dalam (Jex & Britt, 2008) menyebutkan asumsi mental yang disepakati secara kolektif dikenal sebagai budaya organisasi. Asumsi tersebut mengarahkan interpretasi dan tindakan dalam organisasi dengan menetapkan perilaku sesuai untuk berbagai situasi. Definisi tersebut mengindikasikan dua aspek penting. *Pertama*, budaya organisasi menjadi penafsiran terhadap lingkungan kerja yang digunakan oleh karyawan sebagai tolok ukur belajar. *Kedua*, budaya organisasi dapat memandu perilaku karyawan dalam suatu organisasi.

## **2. Aspek-Aspek Budaya Organisasi**

Stephen P. Robbins (2017) menyebutkan bahwa terdapat tujuh aspek utama yang mampu memuat esensi budaya organisasi secara keseluruhan. Aspek-aspek budaya organisasi yang dimaksud (Munandar, 2021; Robbins, 2006; Robbins & Judge, 2017), antara lain:

### **a. Inovasi dan Pengambilan Risiko**

Aspek ini merupakan tingkat di mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan berani untuk mengambil risiko. Karyawan akan sering diberikan kebebasan untuk bereksperimen dengan pendekatan baru dan tidak dihukum berat atas kegagalan yang diakibatkan oleh mencoba hal-hal yang baru.

### **b. Perhatian terhadap Detail**

Aspek ini mengukur sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketepatan, cara menganalisis, serta perhatian terhadap detail. Aspek ini menggambarkan seberapa besar presisi dan akurasi yang diharapkan dalam pekerjaan karyawan. Organisasi yang memiliki skor tinggi pada aspek ini sering kali memiliki proses pengendalian kualitas yang ketat dan mengharapkan karyawan untuk teliti dalam tugas mereka.

c. Orientasi Hasil

Aspek ini menunjukkan tingkat di mana manajemen berfokus pada hasil atau keluaran daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya. Budaya yang berorientasi pada hasil cenderung menekankan pencapaian tujuan dan target, terkadang dengan mengorbankan cara pencapaian hasil tersebut.

d. Orientasi Orang/Individu

Seberapa banyak keputusan-keputusan yang dipilih oleh manajemen dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap para karyawan dalam perusahaan. Aspek ini mempertimbangkan seberapa besar organisasi menghargai dan menghormati karyawannya. Organisasi atau perusahaan yang sangat berorientasi pada aspek ini sering kali berinvestasi dalam pengembangan karyawan, memprioritaskan keseimbangan kehidupan kerja, dan mempertimbangkan dampak keputusan pada tenaga kerja mereka.

e. Orientasi Tim

Aspek yang mencakup tingkatan di mana aktivitas kerja lebih condong pada kelompok-kelompok daripada individu. Aspek tersebut akan melihat apakah pekerjaan utama diatur berdasarkan upaya individu atau kolaborasi tim. Budaya yang berorientasi pada tim mendorong kerja sama, tanggung jawab kolektif, dan sering menggunakan tim lintas fungsi untuk menangani pekerjaan/proyek.

f. Keagresifan

Aspek tersebut menampilkan tingkatan di mana karyawan akan lebih agresif dan kompetitif dibandingkan santai dan kooperatif. Aspek keagresifan meneliti tingkat daya saing dalam organisasi. Budaya yang agresif akan mendorong tingkat persaingan yang tinggi di antara karyawan dan mungkin memprioritaskan dominasi pasar daripada tujuan lain.

g. Stabilitas

Aspek ini mengukur tingkat sejauh mana aktivitas organisasi menekankan status *quo* yang bertentangan dengan pertumbuhan atau perubahan. Budaya yang stabil akan cenderung lebih dapat diprediksi dan konsisten, sementara budaya yang kurang stabil lebih mudah beradaptasi tetapi berpotensi kacau.

Ketujuh aspek tersebut mampu memberikan gambaran yang kompleks tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan dapat berfungsi serta bagaimana organisasi memandang dirinya sendiri dan lingkungannya. Memahami aspek-aspek tersebut dapat membantu manajer dan karyawan mengontrol lingkungan organisasi dengan lebih baik, menyelaraskan perilaku mereka dengan nilai-nilai perusahaan, dan mengidentifikasi area di mana perubahan budaya mungkin bermanfaat.

### 3. Faktor-Faktor Budaya Organisasi

Faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi dapat dibagi menjadi faktor eksternal dan faktor internal, antara lain:

a. Faktor Eksternal

Pengaruh faktor eksternal terhadap budaya organisasi berkaitan dengan pengembangan dan pertumbuhan organisasi (Szczepańska & Kosiorek, 2017).

- a) Faktor eksternal yang berkaitan dengan pengembangan organisasi memiliki tujuan pada perubahan terencana dan sistematis dalam sikap, keyakinan, dan nilai-nilai karyawan untuk memungkinkan organisasi dapat beradaptasi lebih baik terhadap lingkungan eksternal yang cepat berubah dari pasar, peraturan, dan teknologi. Misalnya; perubahan pasar, kondisi politik, hukum, keuangan, teknologi, dan sosial; meningkatnya globalisasi dan mobilitas; perubahan dalam kebiasaan konsumsi dan belanja atau gaya hidup masyarakat.
- b) Faktor-faktor yang terkait dengan pertumbuhan organisasi, misalnya; pencapaian dan posisi organisasi di pasar, tren

permintaan, penetrasi pasar baru dan persaingan di pasar tersebut, persyaratan kualitas pelanggan yang membutuhkan struktur organisasi yang fleksibel, aksesibilitas modal, dan personel yang berkualitas.

b. Faktor Internal

a) Peran pendiri organisasi dalam menciptakan budaya organisasi  
(*Role of organization founders in creating organizational culture*)

Pendiri organisasi merupakan faktor penting dalam menciptakan budaya organisasi. Pendiri organisasi mampu memengaruhi karyawan sehingga sebagian besar nilai yang dianut oleh mereka dalam budaya organisasi tertentu merupakan konsekuensi dari tindakannya. Aspek pengaruh pendiri terhadap budaya organisasi berkaitan dengan visi dan misi. Visi menentukan perspektif dan menggambarkan perusahaan di masa depan yang melaluinya mendapat menjadi kekuatan yang memicu energi terpadu karyawan yang memungkinkan terjadinya transformasi motivasi karyawan menjadi kinerja tugas mereka. Visi tidak menentukan tujuan perusahaan, melainkan misi yang akan mencapainya.

Peran misi dalam menciptakan budaya muncul dari kenyataan bahwa misi tersebut menyangkut masa depan. Misi menentukan arah tindakan yang akan diambil oleh organisasi, yang membutuhkan usaha kolektif karyawan berdasarkan nilai-nilai bersama. Dengan demikian, misi akan memusatkan pada tujuan-tujuan strategis. Melalui hal tersebut, misi menjadi pesan yang menjadi dasar identifikasi internal dan memungkinkan organisasi untuk membedakan dirinya sendiri, yang memperkuat rasa identitas dan identifikasi karyawan terhadap organisasi.

- b) Peran manajer organisasi dalam menciptakan budaya organisasi  
(*Role of organization managers in creating organizational culture*)

Agar operasi berjalan dengan lancar, tindakan yang perlu diambil oleh manajer harus saling terkait karena mereka bertujuan untuk menghasilkan hasil yang konsisten. Hal yang sama berlaku untuk kepemimpinan yang merupakan syarat untuk perubahan yang diperlukan. Gaya kepemimpinan berdasarkan nilai-nilai yang disukai, dan sifat struktur organisasi yang menentukan batasan dan cara manajer memengaruhi karyawan organisasi, termasuk sikap mereka. Segala perilaku, tindakan, dan perkataan manajer membentuk citra budaya organisasi di benak bawahannya.

- c) Peran karyawan organisasi dalam menciptakan budaya organisasi  
(*Role of organization employees in creating organizational culture*)

Karyawan yang dipilih dengan baik dengan kualifikasi, sifat karakter, dan kemampuan yang dibutuhkan, sangat penting untuk operasi organisasi yang efektif. Namun di sisi lain, orang-orang yang memengaruhi tujuan dan tugas dengan membentuk lingkungan kerja atau teknologi yang digunakan, mengharuskan karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru.

Faktor manusia sangat penting tidak hanya untuk mencapai tujuan organisasi tetapi juga, sesuai dengan definisi organisasi sebagai sistem dengan struktur internal tertentu, untuk operasi yang tepat dari sub-sistem individualnya, termasuk struktur organisasi. Pengaruh karyawan terhadap budaya organisasi terdiri dari proses "negosiasi budaya, pengaturan, dan sebagai hasilnya mencapai kompromi oleh para anggota organisasi tentang masalah yang diinginkan dan sesuai menurut pendapat mereka, elemen, dan fitur organisasi". Pengaturan tersebut yang sebagian

besar rahasia dan tidak disadari, mengarah pada persepsi umum tentang organisasi sebagai alat untuk mencapai kepentingan kelompok

Penerimaan dan kepatuhan kolektif terhadap nilai-nilai, standar-standar, sikap, dan pola-pola perilaku akan berdampak positif pada serangkaian elemen budaya organisasi yang dipersepsikan dan dianut bersama oleh para karyawan, yang akan membuatnya semakin kuat. Di sisi lain, kurangnya kompromi sejauh menyangkut interpretasi umum dari elemen-elemen budaya organisasi, yang terwujud dalam sikap atau pandangan yang berbeda dari para karyawan organisasi, akan menghambat proses pembentukan budaya organisasi dalam organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa para karyawan organisasi dapat mempelajari nilai-nilai, standar-standar, sikap, dan pola-pola perilaku yang mungkin mereka identifikasi.

#### **4. Integrasi Budaya Organisasi dengan Islam**

Budaya organisasi merupakan landasan yang mampu memadukan suatu organisasi serta menjadi hasil dari adanya interaksi sosial yang dipengaruhi oleh seluruh anggota organisasi—atasan, bawahan, rekan kerja, supervisor, dan sejenisnya—sehingga mampu menunjukkan hasil positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Walaupun budaya organisasi lebih sering dibahas pada ilmu kontemporer, sejatinya di dalam Islam, budaya organisasi pun turut dibahas. Dalam perspektif Islam, bagi seorang muslim yang bekerja harus melaksanakannya sesuai dengan *syari'ah* atau didasarkan pada prinsip-prinsip ajaran Islam (Yasir, 2022).

Karakteristik budaya organisasi dalam perspektif Islam telah dipaparkan oleh Lukman Hakim (2016), antara lain:

- a. Bekerja merupakan Salah Satu Pelaksanaan Fungsi Manusia sebagai Khalifah

Kesadaran seorang muslim sebagai *khalifah fil ardh* (pemimpin di bumi), merupakan hal penting yang perlu diperhatikan. Hal tersebut

menjadi tolok ukur dalam kehidupannya. Keyakinan akan segala ciptaan Allah untuk kebajikan menjadi sarana untuk pengingat bahwa manusia diciptakan sebagai pemimpin. (*khalifah*). Manusia juga merupakan pembawa misi rahmat untuk seluruh alam (*rahmatan lil'alamiin*). Allah SWT., berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خٰلِٖفَةًۭۙ قَالُوۡۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوۡنَ

*“(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”” (QS. Al-Baqarah ayat 30). (Al-Qur'an dan Terjemahannya Kementerian Agama RI, 2019a)*

Untuk melaksanakan tugas tersebut seorang muslim harus memenuhi keperluan hidupnya, salah satunya dengan bekerja. Segala pemberian Allah SWT. harus dimanfaatkan secara efisien dalam rangka memenuhi kesejahteraan hidup.

b. Bekerja merupakan “Ibadah”

Sudarsono dalam (Hakim, 2016) menyebutkan bahwasanya bekerja merupakan salah satu bentuk ibadah. Bekerja memiliki arti bahwa seorang muslim mampu mengimplementasikan salah satu ilmu-Nya. Islam mengimbau dan memotivasi untuk bekerja, sebab pentingnya bekerja untuk menghasilkan sumber kekayaan untuk mencukupi kebutuhan hidup. Sebagaimana firman Allah SWT.:

هُوَ الَّذِىۡ جَعَلَ لَكُمُ الْاَرْضَ ذَلُوۡلاًۙ فَامشُوۡۤا فِيۡ مَنَاكِبِهَا وَكُلُوۡۤا مِنْ رِّزْقِهَاۗ وَاِلَيْهِ النُّشُوۡرُ

*“Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu dalam keadaan mudah dimanfaatkan. Maka, jelajahilah segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Hanya kepada-Nya kamu (kembali setelah) dibangkitkan.” (QS. Al-Mulk ayat 15).*

(Al-Qur'an dan Terjemahannya Kementerian Agama RI., 2019b)

Adapun beberapa riwayat hadis juga yang menganjurkan bekerja. Salah satunya, sebagaimana sabda Nabi Muhammad saw.:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ وَ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: كَانَ دَاوُدُ عَلَيْهِ السَّلَامُ لَا يَأْكُلُ إِلَّا مِنْ عَمَلٍ يَدِهِ

*“Tidaklah lebih baik seseorang memakan makanan daripada ia memakan dari jerih payah dirinya. Sesungguhnya Nabi Daud selalu makan dari jerih payahnya sendiri” (HR. Bukhari). (Hakim, 2016).*

Hadis tersebut menyerukan untuk bekerja dan menambah sumber penghasilan. Seorang yang bekerja dengan mengandalkan kemampuan mereka dalam keproduktifan, begitu pula sibuk dalam mengembangkan sumber pendapatan, hal tersebut juga dinamakan produktif. Ahli *Fiqh* seperti Imam As-Syafi'i, Al-Ghazali, Ahmad bin Hanbal dalam (Hakim, 2016), menganggap bahwasanya bekerja merupakan bagian *fardhu kifayah* dengan pertimbangan kebajikan manusia yang dapat diraih melaluinya.

c. Bekerja dengan Azas Manfaat dan Maslahat

Bekerja pada dasarnya tidak hanya untuk mencari keuntungan secara maksimal atau sebagai mata pencarian saja, melainkan juga menjadi bahan pertimbangan adanya manfaat bagi masyarakat. Sebagaimana yang difirmankan Allah SWT.:

وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَّعْلُومٌ ﴿٢٤﴾ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ ﴿٢٥﴾

*“yang di dalam hartanya ada bagian tertentu. Untuk orang (miskin) yang meminta-minta dan orang (miskin) yang menahan diri dari meminta-minta,” (QS. Al-Ma'arij ayat 24-25). (Al-Qur'an dan Terjemahannya Kementerian Agama RI, 2019b)*

Lukman (2016) lebih lanjut menjelaskan bahwa pemilik perusahaan dan manajer merupakan objek utama dalam ranah pekerjaan sebagai “pemberi sedekah”.

d. Bekerja dengan Mengoptimalkan Kemampuan Akal

Seorang muslim yang bekerja perlu mengoptimalkan kecerdasan (kemampuan akal) serta profesionalitas. Pada hakikatnya, kecerdasan dan profesionalitas dianggap tidak terbatas. Oleh karena itu, sebagai umat yang beragama, manusia perlu untuk mengoptimalkannya. Allah SWT. berfirman:

يُمَٰعِشَرَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ إِنِ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمٰوٰتِ وَالْأَرْضِ فَانفُذُوا  
لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطٰنٍ

*“Wahai segenap jin dan manusia, jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, tembuslah. Kamu tidak akan mampu menembusnya, kecuali dengan kekuatan (dari Allah)” (QS. Ar-Rahman ayat 33). (Al-Qur'an dan Terjemahannya Kementerian Agama RI, 2019b)*

Dalam ayat tersebut, beberapa ahli tafsir menyebutkan bahwa kata “kekuatan” merujuk pada kecerdasan.

Selain itu, seorang muslim tidak perlu merasakan pesimis ketika bekerja. Sebab, Allah SWT. telah menjamin rezeki bagi orang-orang yang beriman. Allah SWT. berfirman:

نَحْنُ أَوْلِيَآؤُكُمْ فِي الْحَيٰوةِ الدُّنْيَا وَفِي الْآخِرَةِ وَلَكُمْ فِيهَا مَا تَشْتَهِيْ اَنفُسُكُمْ وَلَكُمْ فِيهَا  
مَا تَدَّعَوْنَ

*“Kamilah pelindung-pelindungmu dalam kehidupan dunia dan akhirat di dalamnya (surga) kamu akan memperoleh apa yang kamu sukai dan apa yang kamu minta.” (QS. Fuṣṣilat ayat 31). (Al-Qur'an dan Terjemahannya Kementerian Agama RI, 2019b).*

e. Bekerja dengan Penuh Keyakinan dan Optimistik

Seorang pekerja muslim perlu meyakini bahwa apa yang telah ia usahakan sesuai dengan ajaran Islam tidak akan menjadikan hidupnya menjadi kesukaran. Sebagaimana Allah SWT. berfirman:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

*“Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu dalam keadaan mudah dimanfaatkan. Maka, jelajahilah segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Hanya kepada-Nya kamu (kembali setelah) dibangkitkan.” (QS. Al-Mulk ayat 15).*

(Al-Qur'an dan Terjemahannya Kementerian Agama RI, 2019b)

f. Bekerja dengan Sikap *Tawazun*

Menurut Abdul Husein dalam (Hakim, 2016) bekerja dalam Islam mensyaratkan keseimbangan antara kepentingan umum dan khusus. Keduanya harus dilihat sebagai satu kesatuan. Pekerjaan bisa menjadi haram jika merugikan masyarakat atau menimbulkan ketidakseimbangan ekonomi. Hal ini bertentangan dengan misi ekonomi Islam sebagai rahmat bagi semesta.

g. Bekerja dengan Memperhatikan Halal dan Haram

Pekerja muslim harus memperhatikan kehalalan dan menghindari yang haram dalam pekerjaannya. Ini termasuk menghindari riba, ketidakadilan terhadap pekerja, dan penipuan dalam pemasaran. Al-Quran dengan tegas melarang praktik-praktik haram seperti minuman keras, judi, dan riba. Larangan riba disebutkan dalam beberapa surat, termasuk Al-Maidah, Ali Imran, dan Al-Baqarah. Allah menegaskan bahwa riba akan dihancurkan, sementara sedekah harus ditumbuhkembangkan Islam menekankan pentingnya meninggalkan riba dan menjadikannya tidak sejalan dengan rukun Islam seperti salat dan zakat. Memberantas riba dianggap syarat mutlak agar salat dan zakat dapat terlaksana dengan sempurna sesuai ajaran Islam.

## C. Kohesivitas Kelompok

### 1. Definisi Kohesivitas Kelompok

Kohesivitas kelompok mengacu pada hasil dari semua faktor yang membuat anggota tetap berada dalam kelompok atau sekadar ketertarikan mereka pada kelompok (Rogelberg, 2007). Dalam dunia psikologi, konsep kohesivitas kelompok dianggap mampu untuk menjaga kelompok tetap bersama dan menjadi aspek penting dalam keberhasilan kerja tim. Minat tersebut juga didorong oleh asumsi bahwa kelompok yang lebih kohesif berfungsi lebih baik karena anggotanya lebih bersedia untuk bekerja keras untuk kelompok. Kekompakan kelompok adalah sejauh mana kelompok menyukai dan percaya satu sama lain, berkomitmen untuk mencapai tujuan tim, dan berbagi rasa bangga kelompok (Aamodt, 2009).

Kekompakan kelompok juga dapat didefinisikan sebagai sejauh mana anggota tim bersatu dan tetap bersatu dalam mengejar tujuan bersama (Lee, 2020). Kekompakan dan motivasi anggota kelompok merupakan kunci yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan. Kekompakan membantu anggota tetap dalam kelompok, lebih daripada menarik mereka untuk keluar. Kelompok yang sangat kohesif terdiri dari orang-orang yang ingin bekerja sama. Kohesivitas kelompok ditentukan oleh seberapa berkomitmen suatu kelompok untuk tetap bersama, yang dihasilkan dari “semua kekuatan yang bekerja pada anggota untuk tetap berada dalam kelompok” (M. N. Mishra et al., 2020). Ketertarikan pada kelompok, penolakan untuk meninggalkan kelompok, dan keinginan untuk tetap menjadi anggota merupakan hal-hal yang mampu menciptakan kohesivitas dalam kelompok.

Forsyth (2010) menyebutkan bahwasanya kohesivitas kelompok disebabkan oleh anggota kelompok yang berhubungan satu sama lain dengan erat karena kebersamaan, di mana hal tersebut membuat mereka merasa terikat antara satu sama lain. Kelompok yang sangat kohesif ditandai dengan adanya stabilitas, kebanggaan, rasa persatuan, kepuasan, norma yang kuat, dan tekanan untuk menyesuaikan diri. Anggota tim akan saling mendukung, terlibat aktif, dan berkomunikasi dengan baik. Akibatnya,

kelompok yang sangat kohesif memiliki lebih banyak pengaruh atas anggotanya dibandingkan dengan kelompok yang kurang kohesif (Landy & Conte, 2013).

Menurut Carron dkk. (2002) kohesivitas kelompok merupakan suatu proses dinamis di mana kelompok tetap bersatu dan fokus untuk mencapai tujuan serta memenuhi kebutuhan anggotanya. Hal tersebut secara tidak langsung menyiratkan bahwa semakin kompak sebuah kelompok, maka semakin besar peluang kelompok tersebut untuk berhasil. Kohesivitas kelompok mengacu pada tingkat ketertarikan anggota kelompok terhadap satu sama lain dan merasa menjadi bagian dari kelompok (Gupta et al., 2017). Namun, tanpa struktur kelompok yang tepat, kelompok tidak dapat berfungsi dengan baik.

Kohesivitas kelompok dapat diartikan sebagai perasaan kolektif yang kuat yang mendorong setiap anggota kelompok untuk tetap bersama (Rahayu & Hastuti, 2019). Kekohesifan tidak berlaku secara individual karena selalu terkait dengan kelompok. Setiap anggota kelompok memiliki tanda-tanda kohesivitas, yaitu mereka memiliki peran keanggotaan yang sama, memiliki identitas yang sama, bekerja sama dan berkolaborasi, memiliki tujuan yang sama, serta mengambil keputusan secara efektif.

Kohesivitas kelompok atau bisa disebut dengan kekompakan kelompok adalah Kekompakan kelompok adalah kekuatan yang dimiliki oleh anggota kelompok, rasa ikatan mereka satu sama lain, dan keinginan mereka untuk terus bergabung (Robbins & Judge, 2015). Robbins (2006) menambahkan kekompakan mampu mempengaruhi produktivitas kelompok. Hal tersebut biasanya dipengaruhi oleh adanya peningkatan kolaborasi, komunikasi yang lebih baik, peningkatan motivasi, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi. Namun, Robbins (2006) menekankan hubungan antara kekompakan kelompok dan produktivitas tidak selalu secara langsung. Adanya dampak positif terhadap produktivitas bergantung pada keselarasan antara norma kelompok dan tujuan organisasi, begitu pun sebaliknya.

## 2. Aspek-Aspek Kohesivitas Kelompok

Carron dkk. (2002) mengidentifikasi empat aspek utama mengenai kohesivitas kelompok. Aspek-aspek tersebut antara lain:

### a. Ketertarikan Individu terhadap Kelompok Tugas (ATG-T)

Aspek *Individual Attractions to the Group-Task* mengacu pada motivasi masing-masing anggota kelompok untuk mencapai tujuan dan sasaran kelompok. Aspek ini menggambarkan seberapa besar ketertarikan seseorang terhadap kelompok berdasarkan keterlibatan pribadinya—aktivitas dan hasil—dengan tugas kelompok. Aspek ATG-T meliputi:

- a) Kepuasan pribadi terhadap tingkat kinerja kelompok
- b) Keinginan individu untuk membantu kelompok mencapai tujuannya
- c) Kenikmatan yang diperoleh dari berpartisipasi dalam tugas kelompok
- d) Persepsi pribadi tentang pentingnya keberhasilan kelompok
- e) Komitmen individu terhadap tujuan kelompok.

### b. Ketertarikan Individu terhadap Kelompok Sosial (ATG-S)

Aspek *Individual Attractions to the Group-Social* berfokus pada hubungan sosial dalam kelompok. Aspek ATG-S menggambarkan seberapa besar ketertarikan seseorang terhadap kelompok tersebut karena alasan sosial. Secara sederhana, ATG-S merupakan aspek yang merujuk pada perasaan anggota tentang interaksi sosial pribadinya dengan kelompok. Aspek ini meliputi:

- a) Persahabatan pribadi dalam kelompok
- b) Kenikmatan interaksi sosial dengan anggota kelompok
- c) Rasa memiliki dan diterima dalam kelompok
- d) Penghargaan terhadap suasana sosial kelompok
- e) Keinginan untuk menghabiskan waktu dengan anggota kelompok di luar kegiatan yang berkaitan dengan tugas

c. Integrasi Kelompok-Tugas (GI-T)

Aspek *Group Integration-Task* mengacu pada persepsi kolektif kelompok tentang kesatuan dalam mencapai tujuan dan sasarnya. Aspek ini menggambarkan seberapa baik kelompok bekerja sama sebagai satu kesatuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuannya. Aspek ini meliputi:

- a) Komitmen bersama terhadap tujuan kelompok
- b) Penyelarasan tujuan individu dan kelompok
- c) Upaya kolektif dan koordinasi dalam pelaksanaan tugas
- d) Kemampuan kelompok untuk bekerja sama secara efektif
- e) Tanggung jawab bersama atas hasil tugas

d. Integrasi Kelompok-Sosial (GI-S)

Aspek *Group Integration-Social* menggambarkan persepsi kolektif kelompok tentang ikatan dan kedekatan sosial. Aspek ini mengacu pada seberapa baik anggota kelompok bergaul dan kohesi sosial secara keseluruhan dalam kelompok. Aspek ini meliputi:

- a) Hubungan dan interaksi sosial di seluruh kelompok
- b) Rasa persatuan dan kebersamaan kolektif
- c) Tradisi kelompok dan pengalaman bersama
- d) Dukungan dan kepedulian di antara semua anggota kelompok
- e) Identitas dan kebanggaan kelompok

### 3. Faktor-Faktor Kohesivitas Kelompok

Terdapat beberapa faktor utama yang berkontribusi pada kohesivitas kelompok (Albert V. Carron, Bray, et al., 2002; Forsyth, 2010; Hogg & Vaughan, 2018; Mullen & Copper, 1994; Robbins, 2006; Tekleab et al., 2009), antara lain:

a. Ukuran Kelompok

Kelompok yang lebih kecil cenderung lebih kohesif daripada kelompok yang lebih besar. Dalam kelompok yang lebih kecil, para anggota memiliki lebih banyak kesempatan untuk berinteraksi dan menjalin ikatan pribadi.

b. Kesamaan Antar Anggota

Kelompok dengan anggota yang memiliki sikap, latar belakang, atau nilai yang sama sering kali mengalami kohesivitas yang lebih tinggi. Kesamaan dapat menumbuhkan saling pengertian dan mengurangi konflik.

c. Keberhasilan Kelompok

Kelompok yang mengalami keberhasilan dalam mencapai tujuan mereka cenderung menjadi lebih kohesif. Keberhasilan memperkuat nilai kelompok dan menarik para anggota untuk tetap berkomitmen.

d. Persaingan atau Ancaman Eksternal

Ketika suatu kelompok menghadapi persaingan atau ancaman eksternal, para anggota sering kali bersatu lebih erat. “Efek penggalangan” ini dapat meningkatkan kekompakan atau kohesivitas secara signifikan.

e. Kedekatan Fisik

Kelompok yang para anggotanya bekerja atau berinteraksi secara dekat di ruang fisik cenderung mengembangkan ikatan yang lebih kuat. Kedekatan memungkinkan komunikasi yang lebih sering dan pengalaman bersama.

f. Tujuan dan Tugas Kelompok

Tujuan yang jelas serta tugas yang menarik dapat meningkatkan kohesivitas. Ketika anggota berkomitmen pada tujuan bersama, hal tersebut memperkuat hubungan mereka dengan kelompok.

g. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif dapat menumbuhkan kohesivitas dengan mempromosikan komunikasi yang jelas, perlakuan yang adil, dan rasa tujuan bersama di antara anggota kelompok.

h. Pola Komunikasi

Komunikasi yang terbuka, sering dilakukan, dan positif di antara anggota cenderung meningkatkan kohesivitas. Komunikasi yang baik menumbuhkan pemahaman dan mengurangi kesalahpahaman.

i. Ritual Inisiasi

Kelompok yang memiliki proses inisiasi atau ritus peralihan sering mengalami peningkatan kohesivitas. Pengalaman bersama tersebut dapat menciptakan rasa memiliki yang kuat.

j. Waktu yang Dhabiskan Bersama

Semakin lama suatu kelompok ada dan semakin banyak waktu yang dihabiskan anggota secara bersama, semakin banyak peluang untuk terbentuknya ikatan, di mana hal tersebut yang berpotensi untuk meningkatkan kohesivitas.

#### 4. Komponen-Komponen Kohesivitas Kelompok

Donelson R. Forsyth (2010) menjabarkan beberapa komponen kohesivitas kelompok dalam bukunya "*Group Dynamics*". Berikut ini adalah komponen-komponen utama kelompok menurut Forsyth:

a. Kohesi Sosial (*Social Cohession*)

Kohesi sosial adalah tentang ketertarikan antara anggota kelompok dan keinginan mereka untuk menjadi bagian dari kelompok karena alasan sosial. Komponen ini mengacu pada ikatan intra-personal antara anggota kelompok. Lebih lengkap, komponen ini meliputi:

- a) Persahabatan dan rasa suka di antara anggota kelompok
- b) Kenikmatan dalam kebersamaan
- c) Saling percaya dan menghormati
- d) Keinginan untuk berinteraksi di luar kegiatan kelompok
- e) Rasa memiliki dan diterima

b. Kohesi Tugas (*Task Cohession*)

Kohesi tugas merupakan kapasitas untuk bekerja dengan sukses sebagai unit yang terkoordinasi dan sebagai bagian dari kelompok. Kohesi tugas berkaitan dengan komitmen bersama terhadap tujuan dan sasarannya. Kelompok dengan kohesi tugas yang tinggi difokuskan pada pencapaian tujuan kolektif mereka secara efisien. Komponen ini meliputi:

- a) Motivasi kolektif untuk mencapai tujuan kelompok

- b) Tanggung jawab bersama untuk hasil tugas
- c) Koordinasi dan kerja sama dalam kinerja tugas
- d) Penyelarasan tujuan individu dan kelompok
- e) Kebanggaan atas pencapaian kelompok

c. Kohesi Kolektif (*Perceived Cohesion*)

Komponen ini melibatkan persepsi anggota tentang kesatuan kelompok. Hal tersebut merupakan rasa subjektif tentang kepemilikan terhadap kelompok dan perasaan bahwa individu adalah bagian integral darinya. Kohesi yang dirasakan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor; termasuk ukuran kelompok, keberhasilan, dan ancaman eksternal.

Lebih lengkap, komponen ini meliputi:

- a) Perasaan individu tentang kepemilikan terhadap kelompok
- b) Persepsi kelompok sebagai unit yang kohesif
- c) Rasa dihargai oleh kelompok
- d) Identifikasi dengan kelompok
- e) Kepercayaan pada kemampuan kelompok untuk bekerja sama

d. Kohesi Emosi (*Emotional Cohession*)

Kohesi emosional berkaitan dengan intensitas emosional kelompok dan individu saat berada dalam kelompok. Kohesi emosional mengacu pada pengalaman afektif bersama dalam kelompok. Komponen ini mampu menciptakan rasa kebersamaan dan solidaritas emosional.

Lebih lanjut, komponen ini meliputi:

- a) Pengalaman intens atau bermakna bersama
- b) Dukungan emosional di antara anggota
- c) Respons emosional kolektif terhadap berbagai peristiwa
- d) Pengembangan bahasa atau ekspresi emosional khusus kelompok
- e) Empati dan pengertian di antara anggota

Forsyth menekankan bahwa keseimbangan dan pentingnya komponen-komponen tersebut dapat bervariasi tergantung pada jenis kelompok dan fungsi utamanya. Beberapa kelompok mungkin akan secara alami

menekankan komponen tertentu daripada yang lain berdasarkan tujuan dan konteksnya.

## 5. Integrasi Kohesivitas Kelompok dengan Islam

Kohesivitas kelompok dalam psikologi organisasi, khususnya dari perspektif Islam, menekankan integrasi nilai-nilai agama, kepercayaan, dan kerja sama kelompok untuk membina lingkungan kerja yang produktif. Beberapa penelitian (Arifin et al., 2024; Asutay et al., 2022; Banawi & Stockton, 1993; Sharifi, 2019) menyoroiti beberapa faktor kunci yang berkontribusi terhadap kohesivitas kelompok dalam lingkungan organisasi Islam.

Berikut faktor-faktor utama yang memengaruhi kohesivitas kelompok, antara lain:

### a. Religiositas (*Religiosity*)

Tingkat religiositas di antara karyawan berdampak signifikan pada keterlibatan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Studi menunjukkan bahwa religiositas yang lebih tinggi berkorelasi dengan peningkatan perilaku kewarganegaraan organisasi yang ramah lingkungan (*Green OCB*), yang mencakup tindakan sukarela yang menguntungkan organisasi dan lingkungan. Perilaku ini difasilitasi oleh rasa kebersamaan yang kuat dan nilai-nilai bersama di antara anggota kelompok (Arifin et al., 2024).

### b. Kepercayaan pada Kepemimpinan (*Trust in Leadership*)

Meskipun kepercayaan pada pemimpin penting bagi dinamika organisasi, penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut mungkin secara tidak langsung memengaruhi kohesivitas kelompok sekuat religiositas dan kekompakan tim. Namun, kepemimpinan yang efektif yang sejalan dengan nilai-nilai Islam dapat meningkatkan kepercayaan, yang berakibat pada adanya kohesivitas kelompok (Arifin et al., 2024).

### c. Kekompakan Tim (*Team Cohesion*)

Kekompakan dalam tim sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Tim yang dicirikan oleh ikatan yang kuat menunjukkan

tingkat komitmen dan keterlibatan yang lebih tinggi, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan penurunan tingkat pergantian karyawan. Perspektif Islam menekankan pentingnya akuntabilitas kolektif dan saling mendukung di antara anggota tim, yang penting untuk membina lingkungan kerja yang kohesif (Arifin et al., 2024; Sharifi, 2019).

d. Etika Kerja Islam (*Islamic Work Ethics*)

Spiritualitas dan etika kerja Islam berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Karyawan yang menganut prinsip-prinsip ini cenderung menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi, yang sangat penting untuk menjaga dinamika kelompok yang kohesif. Integrasi spiritualitas ke dalam praktik di tempat kerja dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Asutay et al., 2022).

e. Komunitas dan Kolaborasi

Ajaran Islam mempromosikan gagasan komunitas dan kolaborasi, menekankan bahwa kerja kelompok yang sukses berakar pada tujuan bersama dan rasa saling menghormati. Pendekatan tersebut mendorong budaya di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan kolektif organisasi (Banawi & Stockton, 1993; Sharifi, 2019).

Kohesivitas kelompok dalam perspektif Islam, menggarisbawahi pentingnya religiositas, kepercayaan, dan praktik etika dalam membina lingkungan kerja yang mendukung dan produktif. Dengan menyelaraskan praktik organisasi dengan nilai-nilai Islam, perusahaan dapat menumbuhkan budaya tim yang kohesif sehingga mampu mendorong keberhasilan dan kepuasan.

#### **D. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi dianggap sebagai faktor organisasi yang memengaruhi kepuasan kerja. Hal tersebut dikarenakan budaya organisasi dapat menentukan lingkungan internal organisasi tempat anggota organisasi melakukan pekerjaan

mereka dan mencapai hasil yang diinginkan (Schein, 2004). Akibatnya, budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja, yang dioperasionalkan sebagai kesenjangan antara pentingnya karakteristik pekerjaan tertentu bagi seorang karyawan dan kepuasan karyawan terhadap karakteristik pekerjaan tersebut (Janićijević et al., 2018).

Budaya organisasi yang dikelola dengan baik akan menjadi pedoman bagi karyawan dalam bekerja dan dapat memotivasi mereka untuk memperbaiki diri, memiliki kepuasan kerja yang tinggi, dan secara langsung meningkatkan kinerja mereka (Wua et al., 2022). Adapun komitmen karyawan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi sebagai bentuk hasil dari adanya kepuasan kerja. Apabila karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap budaya organisasi perusahaan, karyawan akan menyadari bahwa budaya organisasi dapat bermanfaat bagi mereka, dan pada akhirnya karyawan akan terus bekerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Hal tersebut secara tidak langsung dapat memperkuat komitmen karyawan untuk terus bekerja dan berkinerja dengan baik atau bisa dikatakan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.

Kepuasan kerja karyawan juga telah dipelajari secara paralel dengan aspek khusus budaya organisasi, yaitu kepemimpinan. Terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa dalam organisasi yang fleksibel dan mengadopsi tipe manajemen partisipatif, dengan penekanan pada komunikasi dan penghargaan karyawan, karyawan akan cenderung lebih puas sehingga menghasilkan keberhasilan organisasi (McKinnon et al., 2004). Budaya organisasi serta gaya kepemimpinan juga sangat mungkin memengaruhi kepuasan karyawan secara positif, terutama ketika karyawan tersebut memiliki visi yang sama dengan pemimpin perusahaan dalam kerangka gaya kepemimpinan transformasional (Chang & Lee, 2007). Hasilnya, karyawan dan atasan bekerja sama tidak hanya untuk kesejahteraan organisasi tetapi juga untuk penyelesaian pribadi mereka, terutama jika budaya organisasi “*clan*” atau “*task assignment*” diterapkan dalam perusahaan.

Lebih lanjut, budaya organisasi yang ideal akan memberikan dampak positif pada kepuasan kerja karyawan (Denison, 2009; Luthans, 2011; Robbins

& Judge, 2017; Schein, 2004; Schneider et al., 2013) melalui: *Pertama*, ketika nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai-nilai karyawannya, hal tersebut sering kali mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa nilai-nilai pribadi mereka tercermin di tempat kerja mereka akan cenderung menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka. *Kedua*, organisasi dengan jalur komunikasi yang terbuka dan proses pengambilan keputusan yang transparan cenderung menumbuhkan kepercayaan di antara karyawan. Kepercayaan ini dapat mengarah pada peningkatan kepuasan kerja karyawan karena karyawan akan merasa mudah mendapatkan informasi serta merasa dihargai.

*Ketiga*, budaya organisasi yang memprioritaskan keseimbangan kehidupan kerja, menawarkan jam kerja yang fleksibel atau opsi kerja jarak jauh, sering kali memberikan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Karyawan menghargai memiliki kendali atau jadwal mereka dan kemampuan untuk mengelola tanggung jawab pribadi. *Keempat*, perusahaan yang secara teratur mengakui dan memberi penghargaan atas kontribusi karyawan akan cenderung memiliki pekerjaan yang lebih puas. Hal tersebut dapat mencakup program pengakuan formal, bonus berbasis kinerja, atau sekedar budaya mengakui atau mengapresiasi pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

*Kelima*, budaya organisasi yang menekankan pembelajaran berkelanjutan dan menyediakan peluang untuk pertumbuhan dan kemajuan sering kali menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Karyawan akan merasa dihargai saat perusahaan tempat mereka berinvestasi dalam pengembangan mereka. *Keenam*, perusahaan yang memercayai karyawan untuk membuat keputusan dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka sering kali menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Otonomi dapat menimbulkan rasa bangga akan pencapaian karyawan dalam pekerjaannya. *Ketujuh*, budaya organisasi yang mendorong inovasi dan menyambut ide-ide baru dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan membuat karyawan merasa dihargai atas kreativitas mereka dalam memecahkan masalah. *Kedelapan*, budaya kolaboratif yang mendorong kerja sama tim dapat meningkatkan

kepuasan kerja dengan menumbuhkan rasa memiliki serta tujuan bersama di antara karyawan.

*Kesembilan*, cara pemimpin berinteraksi dengan karyawan berdampak signifikan pada kepuasan kerja. Budaya organisasi yang mempromosikan kepemimpinan yang suportif dan berempati cenderung memiliki karyawan yang lebih puas. *Kesepuluh*, lingkungan fisik dan sosial tempat kerja yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Budaya yang memprioritaskan lingkungan kerja yang nyaman, inklusif, dan positif sering kali menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. *Kesebelas*, budaya organisasi yang mengakui stres di tempat kerja dan menyediakan sumber daya untuk mengelolanya—misalnya, program kesehatan, dukungan kesehatan mental—dapat berdampak positif pada kepuasan kerja. *Terakhir*, organisasi dengan budaya etis yang kuat, tempat di mana karyawan merasa perusahaan beroperasi dengan mengedepankan integritas, sering kali dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja dan kebanggaan dan karyawan yang lebih tinggi.

Adapun beberapa penelitian berbasis kuantitatif yang mengungkapkan bahwasanya adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (Hutabarat & Lubis, 2023; Primasheila et al., 2017; Ramdhan & Rahayu, 2023; Silalahi et al., 2021; Vebrianis et al., 2021). Hasil dari penelitian-penelitian tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memperhatikan dan mengembangkan budaya organisasi yang positif, meski tetap perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain yang juga berpengaruh.

#### **E. Pengaruh Kohesivitas Kelompok terhadap Kepuasan Kerja**

Kohesivitas kelompok mengacu pada tingkat di mana anggota kelompok tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap berada dalam kelompok (Luthans, 2011). Menurut Iskandar (2020) kohesivitas kelompok terjadi apabila anggota kelompok menikmati hubungan sosial yang kuat dan rasa identitas bersama. Individu bangga menggambarkan diri mereka sebagai anggota kelompok dan melihat keanggotaan kelompok sebagai sesuatu yang

penting. Anggota kelompok berkomitmen terhadap tugas mereka dan bangga dengan hasil serta pencapaian kelompok. Anggota kelompok yang kohesif menghadapi konflik secara terbuka dan konstruktif. Kelompok yang kohesif meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres karena mereka menawarkan dukungan sosial kepada anggota tim.

Lebih lengkap, kohesivitas kelompok mampu memberikan dampak pada kepuasan kerja (Albert V. Carron, Colman, et al., 2002; Forsyth, 2010; Hogg & Vaughan, 2018; Mullen & Copper, 1994) dengan mempertimbangkan; *pertama*, kelompok yang kohesif sering kali menyediakan jaringan dukungan sosial yang lebih kuat, yang dapat membantu mengurangi stres terkait pekerjaan dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. *Kedua*, kekompakan kelompok yang lebih tinggi biasanya mengarah pada komunikasi yang lebih baik di antara anggota kelompok. Hal tersebut dapat meningkatkan proses kerja dan kepuasan kerja.

*Ketiga*, kelompok yang kohesif cenderung memiliki tujuan dan nilai bersama yang mengarah pada rasa kebersamaan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. *Keempat*, kelompok yang kohesif sering kali berkinerja lebih baik. Hal tersebut mengarah pada rasa pencapaian anggota serta kepuasan kerja. *Kelima*, kelompok yang kohesif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dengan meningkatkan kualitas interaksi antar anggota, yang mana hal tersebut berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Adapun beberapa penelitian berbasis kuantitatif yang mengungkapkan bahwasanya secara umum kohesivitas kelompok cenderung memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Fauziyah, 2016; Iskandar, 2020; Larasati et al., 2018; Valent et al., 2018). Hal tersebut dapat menjadi pertimbangan penting bagi manajemen dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja di perusahaan. Selain itu, dengan mempertimbangkan adanya hubungan positif di antara kedua variabel tersebut, perusahaan dapat memanfaatkannya untuk menciptakan lingkungan yang baik.

Namun perlu diperhatikan pula bahwasanya tingkat kohesivitas yang sangat tinggi terkadang dapat menyebabkan pemikiran kelompok yang ekstrem atau

penolakan terhadap adanya perubahan. Hal tersebut memungkinkan berdampak negatif pada kepuasan kerja dalam beberapa kasus.

#### **F. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kohesivitas Kelompok terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi, kohesivitas kelompok, serta kepuasan saling berkaitan erat dan saling memperkuat. Budaya organisasi yang positif—yang dicirikan oleh nilai-nilai bersama, kepercayaan, dan inklusivitas—menjadi dasar bagi kohesivitas kelompok yang kuat dan kepuasan kerja yang tinggi (Faturrahman & Yuniawan, 2023; Maswani et al., 2019). Ketika karyawan beroperasi dalam lingkungan yang mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi, dan pengakuan, karyawan akan cenderung membentuk tim yang kohesif. Kelompok-kelompok yang kohesif, pada gilirannya, berkontribusi untuk memperkuat budaya yang sehat dengan mewujudkan dan memperkuat nilai-nilainya, serta menciptakan siklus kerja yang baik (Rahman et al., 2019; Simanullang et al., 2024).

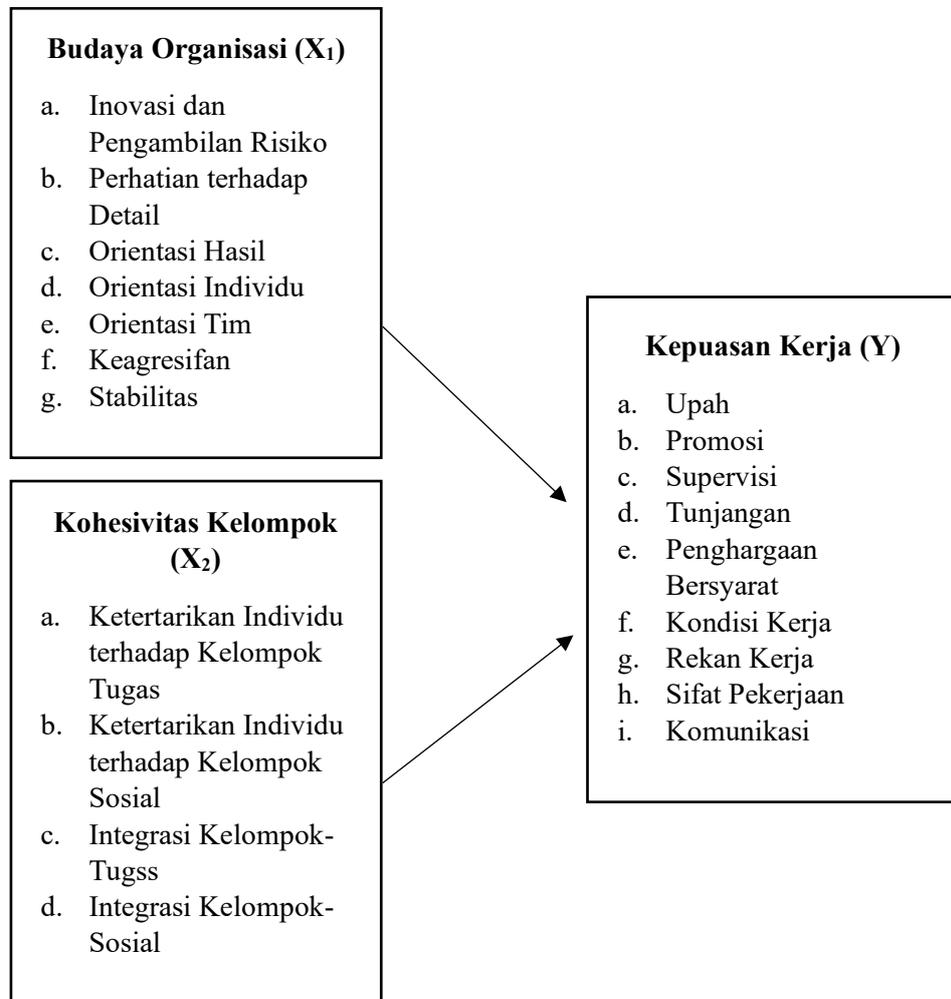
Kohesivitas kelompok memainkan peran penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja. Ketika anggota tim merasa terhubung, didukung dan selaras dengan tujuan bersama, mereka akan mengalami rasa persatuan dan mengurangi konflik serta meningkatkan moral. Rasa memiliki ini meningkatkan kesejahteraan emosional anggota tim yang selanjutnya dapat meningkatkan kepuasan kerja (Rahman et al., 2019; Urien et al., 2017). Selain itu, karyawan yang puas lebih terlibat dan kooperatif, di mana tidak hanya meningkatkan kinerja tim akan tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang telah terbentuk di perusahaan (Faturrahman & Yuniawan, 2023; Maswani et al., 2019).

Namun, interaksi di antara ketiga elemen tersebut bukan berarti tidak ada hambatan. Budaya organisasi yang tidak selaras atau tidak sehat dapat mengganggu kohesivitas kelompok, yang berujung pada ketidakpuasan dan konflik di tempat kerja. Demikian pula, kurangnya kohesivitas dalam kelompok dapat mengganggu kolaborasi dan kepercayaan, yang berdampak negatif pada moral karyawan dan persepsi mereka terhadap budaya organisasi (Maswani et al., 2019; Urien et al., 2017).

Oleh karena itu, dengan tujuan mengoptimalkan hubungan antara budaya organisasi dan kohesivitas kelompok terhadap kepuasan kerja, para pemimpin dan organisasi perusahaan harus mengadopsi strategi proaktif. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam menumbuhkan budaya yang mempromosikan kerja sama tim, mengakui kontribusi individu, dan memenuhi kebutuhan karyawan. Kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, pertumbuhan karier, dan komunikasi terbuka sangat penting dalam mempertahankan karyawan yang produktif dan puas (Maswani et al., 2019). Mendorong kegiatan membangun tim dan menyediakan *platform* untuk umpan balik karyawan dapat semakin memperkuat kekompakan dan keselarasan dengan nilai-nilai organisasi (Simanullang et al., 2024).

Pada akhirnya, organisasi atau perusahaan yang berinvestasi dalam memelihara budaya mereka dan membina kohesivitas kelompok cenderung mencapai tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi. Hal tersebut menciptakan lingkaran umpan balik positif, di mana karyawan yang puas berkontribusi pada budaya organisasi yang berkembang dan tim yang kohesif akan mendorong keberhasilan yang berkelanjutan (Rahman et al., 2019; Sanchez, 2009).

## G. Kerangka Konseptual



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian**

## H. Hipotesis

- H<sub>0</sub> : Budaya organisasi dan kohesivitas kelompok tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jaya
- H<sub>1</sub> : Budaya organisasi dan kohesivitas kelompok berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jaya
- H<sub>2</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jaya

H<sub>3</sub> : Kohesivitas kelompok berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jaya

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Creswell (2012) mendefinisikan penelitian kuantitatif sebagai suatu pendekatan untuk menguji teori objektif dengan memeriksa hubungan antar variabel. Variabel-variabel tersebut dapat diukur menggunakan instrumen, sehingga data bernomor dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik. Menurut Azwar (2021) penelitian yang menggunakan metode kuantitatif menekankan analisisnya pada data kuantitatif atau angka, yang kemudian dikumpulkan melalui prosedur pengukuran dan diolah dengan menggunakan teknik analisis statistika. Azwar menambahkan semua variabel yang berkontribusi harus diidentifikasi dengan jelas dan dapat diukur.

Desain penelitian yang digunakan merupakan desain korelasional (*correlational designs*). Korelasi adalah uji statistik untuk menentukan kecenderungan atau pola dua (atau lebih) variabel atau dua set data agar bervariasi secara konsisten. Desain korelasional memberikan peneliti kesempatan untuk memprediksi skor dan menjelaskan hubungan antar variabel. Dalam desain penelitian korelasional, peneliti menggunakan uji statistik korelasi untuk menggambarkan dan mengukur tingkat hubungan antara dua atau lebih variabel atau set skor. Dalam desain ini, peneliti tidak mencoba mengendalikan atau memanipulasi variabel seperti eksperimen. (Azwar, 2021; Creswell, 2012; Creswell & Creswell, 2018).

### **B. Identifikasi Variabel Penelitian**

Variabel adalah karakteristik atau atribut individu atau organisasi yang dapat diukur atau diamati oleh peneliti dan bervariasi di antara individu atau organisasi yang diteliti (Creswell, 2012). Pada dasarnya variabel merupakan ide-ide kunci yang ingin dikumpulkan informasinya oleh peneliti untuk menjawab tujuan

penelitian mereka. Pada penelitian ini menggunakan tiga variabel yang masuk dalam dua jenis variabel. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

### **1. Variabel Dependen**

Variabel dependen merupakan atribut atau karakteristik yang bergantung atau dipengaruhi oleh variabel independen (Creswell, 2012). Variabel dependen juga biasa disebut dengan variabel terikat. Pada penelitian ini, yang merupakan variabel dependen adalah kepuasan kerja.

### **2. Variabel Independen**

Variabel independen atau variabel bebas adalah atribut atau karakteristik yang mempengaruhi hasil atau variabel terikat (Creswell, 2012). Pada penelitian ini, yang merupakan variabel independen adalah budaya organisasi dan kohesivitas kelompok.

## **C. Definisi Operasional**

Definisi operasional merupakan spesifikasi tentang bagaimana peneliti akan mendefinisikan dan mengukur variabel dalam penelitian (Creswell, 2012). Definisi operasional pada setiap variabel penelitian ini, antara lain:

### **1. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap yang mencerminkan bagaimana perasaan seseorang—baik perasaan puas dan perasaan tidak puas—terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek yang mempengaruhinya. Aspek-aspek yang dimaksud, yaitu upah, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan bersyarat, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, sifat kerja, dan komunikasi. Skor yang tinggi dalam skala ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kecenderungan puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, skor yang rendah menunjukkan bahwa karyawan memiliki kecenderungan tidak puas terhadap pekerjaannya.

### **2. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai atau keyakinan yang dianut oleh para anggota organisasi, di mana hal tersebut dapat membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Adapun karakteristik utama yang

dijadikan sebagai indikator utama dalam pengukuran budaya organisasi, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas. Skor yang tinggi tidak selalu memiliki arti budaya organisasi dari perusahaan tersebut lebih baik. Akan tetapi, hal tersebut dapat dilakukan penyesuaian antara budaya organisasi dengan tujuan serta strategi perusahaan.

### **3. Kohesivitas Kelompok**

Kohesivitas kelompok merupakan proses dinamis yang tercermin dalam kecenderungan kelompok untuk tetap bersatu dan menyatu dalam mencapai tujuan dan sasarannya yang ditandai dengan aspek-aspek, ketertarikan individu terhadap kelompok tugas, ketertarikan individu terhadap kelompok sosial, integrasi kelompok-tugas, dan integrasi kelompok-sosial. Skor yang tinggi menurut skala ini menunjukkan bahwa anggota kelompok akan saling terhubung dan berkomitmen, merasa puas, serta bekerja sama dengan baik. Sebaliknya, skor yang rendah menunjukkan kurangnya koneksi dan komitmen antar anggota, kepuasan yang rendah, serta kemungkinan lebih banyak konflik dan kerja sama yang kurang efektif.

### **D. Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian merupakan kelompok subjek yang akan terdampak penyamarataan hasil penelitian (Azwar, 2021). Kelompok subjek dalam populasi harus memiliki beberapa karakteristik yang membedakannya dari kelompok subjek lainnya. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan Toko Kopi Jaya. Jumlah karyawan Toko Kopi Jaya diketahui sebanyak 165 orang.

Subjek sampel adalah sebagian dari subjek populasi, dengan kata lain, setiap sebagian populasi adalah sampel, terlepas dari apakah bagian tersebut mewakili semua karakteristik populasi atau tidak (Azwar, 2021). Pengambilan sampel penelitian menggunakan teknik sampel acak sederhana, di mana setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Machali, 2021). Selanjutnya, untuk menentukan banyaknya sampel yang terlibat dalam penelitian ini peneliti menggunakan rumus Slovin. Agar hasil

penelitian dapat digeneralisasikan, rumus Slovin bisa digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang harus representatif (Tunru et al., 2019).

Adapun rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n : Ukuran sampel/jumlah responden

N : Ukuran populasi

e : Persentase kelonggaran ketelitian

Berdasarkan rumus tersebut, penentuan jumlah responden yang akan dalam dilibatkan dalam penelitian ini antara lain:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{165}{1 + 165(0.1)^2}$$

$$n = \frac{165}{1 + 165(0.01)}$$

$$n = \frac{165}{1 + 1.65}$$

$$n = \frac{165}{2.65} = 62$$

#### **E. Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan kuesioner atau angket sebagai alat pengumpulan data. Kuesioner merupakan serangkaian pertanyaan terstruktur yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden dengan cara terstandarisasi (Creswell & Creswell, 2018). Kuesioner umumnya digunakan untuk mengumpulkan informasi yang terkait dengan sikap, keyakinan, praktik, atau perilaku individu. Kuesioner biasanya digunakan apabila peneliti perlu mengumpulkan sejumlah besar data secara efisien (Creswell, 2012). Media

kuesioner dalam penelitian ini menggunakan *Google Form* kemudian akan disebarakan secara daring melalui aplikasi *WhatsApp*.

#### F. Instrumen Penelitian

Isi kuesioner berupa pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan data utama penelitian. Jenis pertanyaan yang digunakan merupakan pertanyaan tertutup, dengan jawaban yang telah disediakan dengan menggunakan skala sikap model Likert. Skala Likert digunakan untuk menunjukkan pendapat pro dan kontra, positif dan negatif, atau setuju dan tidak setuju terhadap objek sikap (Azwar, 2021). Pada penelitian ini menggunakan skala Likert dengan empat pilihan jawaban dengan skor sebagai berikut:

**Tabel 3. 1 Tabel Skor**

<b>Respons</b>	<b>Favorable</b>	<b>Unfavorable</b>
SS	4	1
S	3	2
TS	2	3
STS	1	4

Pada penelitian ini menggunakan dua alat ukur yang telah diadaptasi dan satu alat ukur yang dimodifikasi. Dalam pengukuran kepuasan kerja digunakan alat ukur *Job Satisfaction Survey* (JSS) oleh Spector (1985), Skala budaya organisasi Model Stephen P. Robbins oleh Hertanto (2017), dan *Group Environment Questionnaire* (GEQ) oleh Carron dkk. (1989) untuk pengukuran kohesivitas kelompok. Alat ukur JSS dan GEQ secara orisinal menggunakan bahasa Inggris, namun peneliti telah mengalihbahasakan alat ukur tersebut melalui penerjemah yang kredibel.

**Tabel 3. 2 Blue Print Kepuasan Kerja**

No.	Aspek	Indikator	Sebaran item		Jumlah
			Favo	Unfavo	
1.	Upah ( <i>Pay</i> )	1) Tingkat upah yang diterima karyawan	1	19	2
		2) Kesesuaian upah dengan tanggung jawab dan beban kerja	10	28	2
2.	Promosi ( <i>Promotion</i> )	1) Kepuasan karyawan terhadap proses promosi yang ada	11, 33		2
		2) Kesempatan karyawan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan	20	2	2
3.	Supervisi ( <i>Supervision</i> )	1) Dukungan dan perhatian yang diberikan atasan kepada bawahan		12, 21	2
		2) Kualitas pengawasan dan bimbingan yang diberikan oleh atasan	3, 30		2
4.	Tunjangan ( <i>Fringe Benefits</i> )	1) Kepuasan karyawan terhadap program tunjangan yang ada	22	4	2
		2) Kelayakan jumlah dan jenis tunjangan yang diterima	13	29	2
5.	Penghargaan ( <i>Contingent Rewards</i> )	1) Pengakuan dan penghargaan Perusahaan atas prestasi karyawan	5	23	2
		2) Kesesuaian penghargaan dengan kontribusi karyawan		14, 32	2
6.	Kondisi Kerja ( <i>Operating conditions</i> )	1) Kejelasan prosedur dan kebijakan yang berlaku di Perusahaan	15	6	2
		2) Efektivitas prosedur operasional dalam mendukung pekerjaan		24, 31	2
7.	Rekan Kerja ( <i>Co-Workers</i> )	1) Dukungan dan kerja sama yang terjalin antar rekan kerja	7, 25		2
		2) Kualitas hubungan dan interaksi dengan rekan kerja		16, 34	2
8.	Sifat Kerja ( <i>Nature of Work</i> )	1) Tingkat tantangan dan variasi pada pekerjaan	27	8	2
		2) Kecocokan antara pekerjaan dengan minat dan kemampuan karyawan	17, 35		2
9.	Komunikasi ( <i>Communication</i> )	1) Efektivitas saluran komunikasi yang ada di perusahaan	9	26	2
		2) Kualitas komunikasi dan informasi yang diterima karyawan	36	18	2
<b>Jumlah</b>					<b>36</b>

Tabel 3. 3 Blue Print Budaya Organisasi

No	Aspek	Indikator	Sebaran item		Jumlah
			Favo	Unfavo	
1.	Inovasi dan Pengambilan Risiko ( <i>Innovation and Risk-Tasking</i> )	1) Kebebasan karyawan untuk mencoba hal-hal baru	1, 8,	22, 29	4
		2) Toleransi organisasi terhadap kesalahan dalam proses inovasi		15	1
2.	Perhatian terhadap Detail ( <i>Attention to Detail</i> )	1) Standar kerja yang tinggi pada kualitas dan ketelitian	16, 30	2	3
		2) Kepedulian karyawan terhadap presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail	23	9	2
3.	Orientasi Hasil ( <i>Outcome Orientation</i> )	1) Pengukuran keberhasilan berdasarkan hasil yang dicapai	3, 10, 17		3
		2) Penekanan organisasi pada produktivitas dan efisiensi	31	24	2
4.	Orientasi Orang/Individu ( <i>People Orientation</i> )	1) Kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan	18		1
		2) Pemberdayaan dan pengembangan potensi karyawan	4, 11, 25, 32		4
5.	Orientasi Tim ( <i>Team Orientation</i> )	1) Pentingnya kerja tim dan kolaborasi dalam organisasi	5, 12, 19, 33		4
		2) Koordinasi dan Kerja sama antar divisi/departemen	26, 36		2
6.	Keagresifan ( <i>Aggressiveness</i> )	1) Keinginan untuk mengungguli pesaing	34		1
		2) Semangat kompetitif yang tinggi di antara karyawan	13, 20, 27	6	4
7.	Stabilitas ( <i>Stability</i> )	1) Penciptaan lingkungan kerja yang aman dan stabil	7, 21, 35		3
		2) Penekanan organisasi pada status quo dan stabilitas	14, 28		2
<b>Jumlah</b>					<b>36</b>

**Tabel 3. 4 Blue Print Kohesivitas Kelompok**

No	Aspek	Indikator	Sebaran item		Jumlah
			Favo	Unfavo	
1.	<i>Individual Attractions to the Group-Task</i> (ATG-T)	1) Ketertarikan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas kelompok		8, 11	2
		2) Kepuasan yang dirasakan anggota dalam berkontribusi pada pencapaian tujuan kelompok	2	4	2
2.	<i>Individual Attractions to the Group-Social</i> (ATG-S)	1) Tingkat keakraban antar anggota kelompok	5		1
		2) Ketertarikan individu untuk berinteraksi secara sosial dengan kelompok		1, 7	2
3.	<i>Group Integration-Task</i> (GI-T)	1) Kekompakan anggota dalam menyelesaikan tugas kelompok	10, 12, 16		3
		2) Koordinasi yang baik antar anggota dalam melaksanakan tugas		6, 14, 18	3
4.	<i>Group Integration-Social</i> (GI-S)	1) Ketertarikan anggota untuk menghabiskan waktu bersama di luar pekerjaan	15	3, 13, 17	4
		2) Rasa memiliki yang kuat terhadap kelompok	9		1
<b>Jumlah</b>					<b>18</b>

## G. Validitas dan Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Validitas mengacu pada seberapa akurat suatu tes atau skala dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Pengukuran dianggap valid apabila menghasilkan data secara akurat menunjukkan variabel yang diukur sesuai dengan tujuan (Azwar, 2019). Dalam Teori Skor-murni Klasik, validitas dapat digambarkan sebagai sejauh mana besaran skor-tampak X mampu mendekati besaran skor-murni T (kecuali alat ukur yang bersangkutan memiliki validitas ukur yang sempurna). Semakin banyak skor-tampak yang mendekati skor-murni, semakin validitas hasil pengukuran. Begitu pun sebaliknya, semakin rendah validitas hasil pengukuran, semakin besar perbedaan antara skor-tampak dan skor-murni.

Pada penelitian ini, digunakan uji validitas isi. Validitas isi adalah kualitas yang dinilai melalui pengujian kelayakan dan relevansi isi tes melalui analisis rasional oleh pakar atau *expert judgment* (Azwar, 2019). Peneliti akan melakukan *expert judgment* melalui dosen Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

## 2. Uji Reliabilitas

Sebuah pengukuran disebut reliabel jika dapat menghasilkan data dengan tingkat kepercayaan yang tinggi (Azwar, 2019). Reliabilitas berarti bahwa skor dari suatu instrumen stabil dan konsisten. Skor harus hampir sama ketika peneliti menggunakan instrumen beberapa kali pada waktu yang berbeda (Creswell, 2012). Skor juga harus konsisten. Ketika seseorang menjawab pertanyaan menjawab pertanyaan tertentu dengan satu cara, orang tersebut harus konsisten menjawab pertanyaan yang berkaitan erat dengan cara yang sama.

## H. Teknik Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ialah suatu teknik analisis statistik yang menggunakan data variabel dari kelompok subjek tertentu untuk memberikan gambaran atau deskripsi tentang topik penelitian (Amruddin et al., 2022). Langkah-langkah analisis deskriptif, antara lain:

- a. Mencari Rata-Rata

$$M = \frac{1}{2}(i_{max} + i_{min})\Sigma$$

Keterangan:

M : rata-rata hipotetik

$i_{max}$  : skor maksimal

$i_{min}$  : skor minimal

$\Sigma$  : jumlah item

b. Menghitung Standar Deviasi

$$SD = \frac{1}{6}(x_{max} + i_{min})$$

Keterangan:

SD : standar deviasi

$x_{max}$  : skor maksimal (jumlah item x skor tertinggi)

$x_{min}$  : skor minimal (jumlah item x skor terendah)

c. Menentukan Kategorisasi

Apabila hasil penghitungan rata-rata dan standar deviasi telah diketahui, maka selanjutnya melakukan kategorisasi dengan rumus:

**Tabel 3. 5 Rumus Kategorisasi**

Kategori	Kriteria
Rendah	$X < M-1SD$
Sedang	$M-1SD \leq X < M+1SD$
Tinggi	$M+1SD \leq X$

Setelah menentukan kategorisasi, maka dilanjut penghitungan dengan persentase;

$$P = \frac{F}{N} \times 100$$

Keterangan:

P : persentase

F : frekuensi

N : jumlah responden

## 2. Metode Pengujian Data dan Penyajian Data

Penelitian ini menggunakan *software* smartPLS SEM versi 4.1.1.2 untuk mengolah data. PLS-SEM (*Partial Least Square-Structural Equation Modeling*) merupakan metode statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan kompleks antara beberapa variabel (Hair et al., 2017). Selanjutnya, model analisis jalur digunakan untuk menganalisis hubungan

antar variabel setelah data kuesioner ditabulasi. Model tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) secara langsung atau tidak langsung.

Penyajian data akan dipresentasikan dengan menggunakan diagram jalur yang menunjukkan model struktural dan pengukuran. Selain itu, terdapat tabel hasil evaluasi model pengukuran dan tabel hasil evaluasi model struktural.

### 3. Analisis Statistik Data

Dalam penelitian ini, analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk pengolahan data, dan PLS-SEM digunakan untuk melakukan analisis dalam tiga tahap:

#### a. Analisa *Outer Model*

Dalam pemodelan PLS-SEM, analisis *outer model* merupakan langkah penting dalam evaluasi model pengukuran (*measurement model*). Tujuan utama analisis ini adalah untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas pengukuran yang digunakan (Hair et al., 2017). Analisis *outer model* biasanya melibatkan beberapa perhitungan utama:

#### a) Uji Validitas

##### 1) Validitas Konvergen

Validitas konvergen merupakan ukuran sejauh mana konstruk tersebut konvergen untuk menjelaskan varians indikatornya. Validitas konvergen dapat ditentukan dengan menggunakan nilai *outer loading* sebagai ukuran. Nilai *outer loading* menunjukkan hubungan antara indikator dan konstraknya. Jika penghapusan indikator tersebut tidak meningkatkan nilai reliabilitas komposit dan AVE, nilai antara 0.4 – 0.7 masih dapat diterima, meskipun nilai yang direkomendasikan adalah lebih dari 0.7 (Hair et al., 2017).

**Tabel 3. 6 Hasil Uji Validitas Konvergen Putaran Ke-1**

<b>Aspek</b>		<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>Y</b>	<b>Keterangan</b>
Inovasi dan Pengembangan risiko	<b>BO1</b>	0,549			Valid
	<b>BO8</b>	0,650			Valid
	<b>BO15</b>	-0,234			Tidak Valid
	<b>BO22</b>	0,313			Tidak Valid
	<b>BO29</b>	0,459			Tidak Valid
Perhatian terhadap Detail	<b>BO2</b>	0,267			Tidak Valid
	<b>BO9</b>	0,217			Tidak Valid
	<b>BO16</b>	0,707			Valid
	<b>BO23</b>	0,623			Valid
	<b>BO30</b>	0,487			Tidak Valid
Orientasi Hasil	<b>BO3</b>	0,575			Valid
	<b>BO10</b>	0,631			Valid
	<b>BO17</b>	0,261			Tidak Valid
	<b>BO24</b>	0,033			Tidak Valid
	<b>BO31</b>	0,752			Valid
Orientasi Orang/Individu	<b>BO4</b>	0,498			Tidak Valid
	<b>BO11</b>	0,793			Valid
	<b>BO18</b>	0,786			Valid
	<b>BO25</b>	0,265			Tidak Valid
	<b>BO32</b>	0,735			Valid
Orientasi Tim	<b>BO5</b>	0,545			Valid
	<b>BO12</b>	0,495			Tidak Valid
	<b>BO19</b>	0,629			Valid
	<b>BO26</b>	0,647			Valid
	<b>BO33</b>	0,715			Valid
Keagresifan	<b>BO36</b>	0,690			Valid
	<b>BO6</b>	-0,352			Tidak Valid
	<b>BO13</b>	0,469			Tidak Valid
	<b>BO20</b>	0,603			Valid
	<b>BO27</b>	0,201			Tidak Valid
Stabilitas	<b>BO34</b>	0,287			Tidak Valid
	<b>BO7</b>	0,839			Valid
	<b>BO14</b>	0,596			Valid
	<b>BO21</b>	0,801			Valid
	<b>BO28</b>	0,754			Valid
	<b>BO35</b>	0,533			Valid

<b>Aspek</b>	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>Y</b>	<b>Keterangan</b>
Ketertarikan Individu terhadap Kelompok-Tugas	<b>KOH2</b>	0,217		Tidak Valid
	<b>KOH4</b>	0,405		Tidak Valid
	<b>KOH8</b>	0,715		Valid
	<b>KOH11</b>	0,807		Valid
Ketertarikan Individu terhadap Kelompok-Sosial	<b>KOH1</b>	0,470		Tidak Valid
	<b>KOH5</b>	0,270		Tidak Valid
	<b>KOH7</b>	0,573		Valid
Integrasi Kelompok-Tugas	<b>KOH6</b>	-0,039		Tidak Valid
	<b>KOH10</b>	0,643		Valid
	<b>KOH12</b>	0,608		Valid
	<b>KOH14</b>	0,516		Valid
	<b>KOH16</b>	0,695		Valid
	<b>KOH18</b>	0,677		Valid
Integrasi Kelompok-Sosial	<b>KOH3</b>	0,281		Tidak Valid
	<b>KOH9</b>	0,698		Valid
	<b>KOH13</b>	0,191		Tidak Valid
	<b>KOH15</b>	0,365		Tidak Valid
	<b>KOH17</b>	0,707		Valid
Upah	<b>KK1</b>		0,660	Valid
	<b>KK10</b>		-0,677	Tidak Valid
	<b>KK19</b>		0,535	Valid
	<b>KK28</b>		-0,551	Tidak Valid
Promosi	<b>KK2</b>		0,497	Tidak Valid
	<b>KK11</b>		0,242	Tidak Valid
	<b>KK20</b>		0,760	Valid
	<b>KK33</b>		0,681	Valid
Supervisi	<b>KK3</b>		0,716	Valid
	<b>KK12</b>		0,588	Valid
	<b>KK21</b>		0,695	Valid
	<b>KK30</b>		0,683	Valid
Tunjangan	<b>KK4</b>		0,644	Valid
	<b>KK13</b>		0,360	Tidak Valid
	<b>KK22</b>		0,493	Tidak Valid
	<b>KK29</b>		0,516	Valid
Penghargaan	<b>KK5</b>		0,523	Valid
	<b>KK14</b>		0,734	Valid
	<b>KK23</b>		0,701	Valid
	<b>KK32</b>		0,651	Valid

Aspek	X1	X2	Y	Keterangan
Kondisi Kerja	KK6		0,738	Valid
	KK15		0,681	Valid
	KK24		0,103	Tidak Valid
	KK31		0,393	Tidak Valid
Rekan Kerja	KK7		0,189	Tidak Valid
	KK16		0,501	Valid
	KK25		0,257	Tidak Valid
	KK34		0,391	Tidak Valid
Sifat Kerja	KK8		0,503	Valid
	KK17		0,641	Valid
	KK27		0,812	Valid
	KK35		0,810	Valid
Komunikasi	KK9		0,671	Valid
	KK18		0,623	Valid
	KK20		0,760	Valid
	KK36		0,735	Valid

Indikator yang menunjukkan nilai  $< 0.4$  akan dieliminasi. Setelah mengeliminasi indikator yang tidak valid, langkah selanjutnya adalah melakukan penghitungan kembali validitas indikator-indikator yang lain. Hasil penghitungan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3. 7 Hasil Uji Validitas Konvergen Putaran Ke-2**

Aspek	X1	X2	Y	Keterangan
Inovasi dan Pengembangan Risiko	BO1	0,553		Valid
	BO8	0,669		Valid
	BO29	0,435		Valid
Perhatian terhadap Detail	BO16	0,716		Valid
	BO23	0,635		Valid
	BO30	0,483		Valid
Orientasi Hasil	BO3	0,578		Valid
	BO10	0,627		Valid
	BO31	0,761		Valid
Orientasi Orang/Individu	BO4	0,497		Valid
	BO11	0,799		Valid

<b>Aspek</b>		<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>Y</b>	<b>Keterangan</b>
Orientasi Orang/Individu	<b>BO18</b>	0,785			Valid
	<b>BO32</b>	0,718			Valid
Orientasi Tim	<b>BO5</b>	0,542			Valid
	<b>BO12</b>	0,502			Valid
	<b>BO19</b>	0,629			Valid
	<b>BO26</b>	0,643			Valid
	<b>BO33</b>	0,708			Valid
	<b>BO36</b>	0,679			Valid
Keagresifan	<b>BO13</b>	0,488			Valid
	<b>BO20</b>	0,617			Valid
Stabilitas	<b>BO7</b>	0,843			Valid
	<b>BO14</b>	0,609			Valid
	<b>BO21</b>	0,796			Valid
	<b>BO28</b>	0,765			Valid
	<b>BO35</b>	0,548			Valid
Ketertarikan Individu terhadap Kelompok- Tugas	<b>KOH4</b>		0,373		Tidak Valid
	<b>KOH8</b>		0,738		Valid
	<b>KOH11</b>		0,802		Valid
Ketertarikan Individu terhadap Kelompok- Sosial	<b>KOH1</b>		0,500		Valid
	<b>KOH7</b>		0,560		Valid
Integrasi Kelompok- Tugas	<b>KOH10</b>		0,665		Valid
	<b>KOH12</b>		0,638		Valid
	<b>KOH14</b>		0,503		Valid
	<b>KOH16</b>		0,737		Valid
	<b>KOH18</b>		0,666		Valid
Integrasi Kelompok- Sosial	<b>KOH9</b>		0,731		Valid
	<b>KOH17</b>		0,677		Valid
Upah	<b>KK1</b>			0,635	Valid
	<b>KK19</b>			0,515	Valid
Promosi	<b>KK2</b>			0,482	Valid
	<b>KK20</b>			0,765	Valid
	<b>KK33</b>			0,688	Valid
Supervisi	<b>KK3</b>			0,737	Valid
	<b>KK12</b>			0,582	Valid
	<b>KK21</b>			0,712	Valid
	<b>KK30</b>			0,699	Valid

Aspek	X1	X2	Y	Keterangan
Tunjangan	KK4		0,638	Valid
	KK22		0,459	Valid
	KK29		0,512	Valid
Penghargaan	KK5		0,520	Valid
	KK14		0,739	Valid
	KK23		0,713	Valid
	KK32		0,657	Valid
Kondisi Kerja	KK6		0,758	Valid
	KK15		0,685	Valid
Rekan Kerja	KK16		0,473	Valid
Sifat Kerja	KK8		0,494	Valid
	KK17		0,644	Valid
	KK27		0,817	Valid
	KK35		0,816	Valid
Komunikasi	KK9		0,669	Valid
	KK18		0,624	Valid
	KK20		0,765	Valid
	KK36		0,741	Valid

Setelah melakukan pengujian kembali, apabila terdapat indikator yang menunjukkan nilai *outer loading*  $< 0.4$ , maka indikator tersebut perlu dieliminasi. Selanjutnya, melakukan kembali penghitungan validitas indikator-indikator yang tidak dieliminasi. Hasil pengujian kembali dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3. 8 Hasil Uji Validitas Konvergen Putaran Ke-3**

Aspek	X1	X2	Y	Keterangan
Inovasi dan Pengembangan risiko	BO1	0,553		Valid
	BO8	0,669		Valid
	BO29	0,435		Valid
Perhatian terhadap Detail	BO16	0,716		Valid
	BO23	0,635		Valid
	BO30	0,483		Valid
Orientasi Hasil	BO3	0,578		Valid
	BO10	0,627		Valid
	BO31	0,761		Valid

<b>Aspek</b>		<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>Y</b>	<b>Keterangan</b>
Orientasi Orang/Individu	<b>BO4</b>	0,497			Valid
	<b>BO11</b>	0,799			Valid
	<b>BO18</b>	0,785			Valid
	<b>BO32</b>	0,718			Valid
Orientasi Tim	<b>BO5</b>	0,542			Valid
	<b>BO12</b>	0,502			Valid
	<b>BO19</b>	0,629			Valid
	<b>BO26</b>	0,643			Valid
	<b>BO33</b>	0,708			Valid
	<b>BO36</b>	0,679			Valid
Keagresifan	<b>BO13</b>	0,488			Valid
	<b>BO20</b>	0,617			Valid
Stabilitas	<b>BO7</b>	0,843			Valid
	<b>BO14</b>	0,609			Valid
	<b>BO21</b>	0,796			Valid
	<b>BO28</b>	0,766			Valid
	<b>BO35</b>	0,548			Valid
Ketertarikan Individu terhadap Kelompok-Tugas	<b>KOH8</b>		0,738		Valid
	<b>KOH11</b>		0,802		Valid
Ketertarikan Individu terhadap Kelompok-Sosial	<b>KOH1</b>		0,507		Valid
	<b>KOH7</b>		0,561		Valid
Integrasi Kelompok-Tugas	<b>KOH10</b>		0,664		Valid
	<b>KOH12</b>		0,641		Valid
	<b>KOH14</b>		0,500		Valid
	<b>KOH16</b>		0,747		Valid
	<b>KOH18</b>		0,663		Valid
Integrasi Kelompok-Sosial	<b>KOH9</b>		0,736		Valid
	<b>KOH17</b>		0,668		Valid
Upah	<b>KK1</b>			0,635	Valid
	<b>KK19</b>			0,515	Valid
Promosi	<b>KK2</b>			0,482	Valid
	<b>KK20</b>			0,765	Valid
	<b>KK33</b>			0,688	Valid
Supervisi	<b>KK3</b>			0,737	Valid
	<b>KK12</b>			0,582	Valid
	<b>KK21</b>			0,712	Valid
	<b>KK30</b>			0,699	Valid

Aspek	X1	X2	Y	Keterangan
Tunjangan	KK4		0,638	Valid
	KK22		0,459	Valid
	KK29		0,512	Valid
Penghargaan	KK5		0,521	Valid
	KK14		0,739	Valid
	KK23		0,713	Valid
	KK32		0,657	Valid
Kondisi Kerja	KK6		0,758	Valid
	KK15		0,685	Valid
Rekan Kerja	KK16		0,473	Valid
Sifat Kerja	KK8		0,494	Valid
	KK17		0,644	Valid
	KK27		0,817	Valid
	KK35		0,816	Valid
Komunikasi	KK9		0,669	Valid
	KK18		0,623	Valid
	KK20		0,765	Valid
	KK36		0,741	Valid

Setelah melakukan pengujian kembali, indikator-indikator menunjukkan nilai *outer loadings*  $> 0.4$ , sehingga indikator-indikator tersebut dianggap valid.

## 2) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan merupakan metrik yang mengukur sejauh mana suatu konstruk secara empiris berbeda dari konstruk lain dalam model struktural. Salah satu metode yang paling sering digunakan untuk menguji validitas diskriminan adalah mengetahui nilai HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*).

HTMT berfungsi untuk memastikan bahwa setiap konstruk (variabel laten) dalam penelitian benar-benar berbeda satu sama lain dan mengukur konsep yang berbeda. Nilai HTMT yang direkomendasikan adalah kurang dari 0.85 atau 0.90 (Hair et al., 2017).

**Tabel 3. 9 Hasil Uji Validitas Diskriminan**

	X1	X2	Y
X1			
X2	0,760		
Y	0,832	0,690	

Berdasarkan data yang berada pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa; *pertama*, nilai HTMT antara variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja adalah  $0.760 < 0.90$ , maka validitas diskriminan antara kedua variabel dapat diterima. *Kedua*, nilai HTMT antara variabel kepuasan kerja dan kohesivitas kelompok adalah  $0.690 < 0.90$ , maka validitas diskriminan antara kedua variabel dapat diterima. *Ketiga*, nilai HTMT antara variabel budaya organisasi dan kohesivitas kelompok adalah  $0.760 < 0.90$ , maka validitas diskriminan antara kedua variabel tersebut juga dapat diterima.

3) *Average Varianced Extracted (AVE)*

AVE juga merupakan ukuran untuk validitas konvergen. AVE merupakan tingkat di mana suatu konstruk laten dapat menjelaskan varians indikatornya. Idealnya, nilai  $AVE \geq 0.5$ . Namun, apabila nilai AVE berada di antara 0.4 – 0.5 masih dapat diterima dengan mempertimbangkan nilai reliabilitas komposit yang lebih dari 0.7 (Hair et al., 2017).

**Tabel 3. 10 Nilai Average Variance Extracted**

	Average variance extracted (AVE)
X1	0,421
X2	0,439
Y	0,427

Berdasarkan tabel di atas, ketiga konstruk memiliki nilai AVE di atas ambang batas 0.4 – 0.5. Hal tersebut menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki validitas konvergen yang baik. Konstruk budaya organisasi memiliki nilai AVE sebesar 0.421, hal tersebut berarti sekitar 42.1% dari varians indikator-indikator budaya organisasi dapat dijelaskan oleh masing-masing konstruk latennya. Konstruk kohesivitas kelompok memiliki nilai AVE 0.439, hal tersebut menunjukkan bahwa sekitar 43.9% berindikasi cukup positif. Begitu pula konstruk kepuasan kerja yang memiliki nilai AVE 0.427 yang dapat disimpulkan bahwa sekitar 42.7% juga berindikasi cukup positif.

b) Uji Reliabilitas

1) Reliabilitas Komposit

Reliabilitas komposit adalah ukuran reliabilitas konsistensi internal yang tidak mengasumsikan pemuatan indikator yang sama. Reliabilitas konsistensi internal yang dimaksud adalah cara untuk mengukur sejauh mana indikator yang mengukur konstruk yang saling berkaitan. Nilai reliabilitas komposit harus lebih dari 0.7 untuk dianggap baik (Hair et al., 2017).

**Tabel 3. 11 Hasil Uji Reliabilitas Komposit**

	<b>Composite reliability (rho_a)</b>	<b>Composite reliability (rho_c)</b>
<b>X1</b>	0,953	0,948
<b>X2</b>	0,871	0,894
<b>Y</b>	0,956	0,951

Berdasarkan tabel di atas, variabel kepuasan kerja, budaya organisasi, serta kepuasan kerja menunjukkan nilai reliabilitas komposit  $> 0.7$ , maka dapat disimpulkan bahwa

konsistensi internal dari ketiga variabel tersebut dianggap memuaskan.

## 2) Alfa Cronbach

Alfa cronbach adalah ukuran lain dari reliabilitas konsistensi internal. Alfa cronbach merupakan ukuran reliabilitas konsistensi internal yang mengasumsikan beban indikator yang sama yang bersifat konservatif. Jika nilai alfa cronbach lebih dari 0.6, maka instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik (Hair et al., 2017).

**Tabel 3. 12 Nilai Alfa Cronbach**

<b>Cronbach's alpha</b>	
<b>X1</b>	0,943
<b>X2</b>	0,869
<b>Y</b>	0,947

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi (0.943), kohesivitas kelompok (0.869) dan kepuasan kerja (0.947) yang memiliki nilai di atas 0.8 menunjukkan bahwa ketiga konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang sangat baik dan mengindikasikan konsistensi internal yang kuat antar item-item dalam instrumen.

### b. Analisa *Inner Model*

Analisis *inner model* atau penilaian model struktural dalam PLS-SEM, mengevaluasi hubungan antara konstruk laten satu sama lain dalam suatu model (Hair et al., 2017). Penilaian utama dalam analisis ini meliputi:

#### a) Koefisien Jalur

Koefisien jalur adalah estimasi hubungan jalur dalam model struktural (antara konstruk dalam model) (Hair et al., 2017). Nilai koefisien jalur dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

-  $> 0.75$  : hubungan yang sangat kuat

- 0.50 – 0.75 : hubungan yang kuat
- 0.25 – 0.50 : hubungan yang moderat
- < 0.25 : hubungan yang lemah

b) Uji Kolinearitas (VIF)

VIF (*Variance Inflation Factor*) mengukur tingkat keparahan kolinearitas di antara indikator dalam model pengukuran formatif dan serangkaian konstruksi prediktor dalam model struktural (Hair et al., 2017). Kolinearitas akan timbul ketika dua konstruk sangat berkorelasi. Nilai kolinearitas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- $\geq 5$  : masalah kolinearitas kritis kemungkinan terjadi
- 3 – 5 : masalah kolinearitas biasanya tidak kritis
- < 3 : tidak terjadi masalah kolinearitas

c) *R-Square* ( $R^2$ )

Koefisien determinasi atau *R-square* merupakan ukuran proporsi varians konstruk endogen yang dijelaskan oleh konstruk prediktornya (Hair et al., 2017). Hal tersebut menunjukkan kekuatan penjelasan model yang berkenaan dengan konstruk tertentu. Nilai  $R^2$  dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- $\geq 0.75$  : substansial hingga sangat kuat
- 0.50 – 0.75 : moderat hingga substansial
- 0.25 – 0.50 : lemah hingga moderat
- $\leq 0.25$  : lemah

b) *Effect size* ( $F^2$ )

Ukuran efek merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif suatu konstruk prediktor terhadap konstruk endogen dalam hal kekuatannya (Hair et al., 2017). Nilai ukuran efek dapat ditafsirkan sebagai berikut:

- 0.35 : efek besar
- 0.15 : efek sedang
- 0.02 : efek kecil

c) Relevansi prediktif ( $Q^2$ )

Seberapa baik nilai observasi direkonstruksi oleh model dan parameter-parameternya diukur dalam  $Q^2$ . Dengan kata lain,  $Q^2$  menilai kemampuan model untuk memprediksi indikator dari variabel laten endogen (Hair et al., 2017). Nilai yang lebih besar dari nol menunjukkan relevansi prediktif, yang dikategorikan sebagai:

- 0.02 0.15 : relevansi kecil
- 0.15 – 0.35 : relevansi sedang
- 0.35 : relevansi besar

c. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam PLS-SEM sangat penting untuk menilai model struktural dan signifikansi hubungan antar konstruk. Berikut merupakan rincian komponen utama:

a) *Bootstrapping*

*Bootstrapping* adalah teknik *resampling* yang mengambil sejumlah besar sub-sampel dari data asli (dengan penggantian) dan memperkirakan model untuk setiap sub-sampel. Teknik tersebut digunakan untuk menentukan kesalahan standar koefisien guna menilai signifikansi tanpa bergantung pada asumsi distribusi (Hair et al., 2017).

b) *T-Value*

Prosedur *bootstrapping* menghasilkan nilai-t untuk bobot indikator serta parameter model lainnya. Membandingkan nilai-t tersebut dengan nilai kritis dari distribusi normal standar perlu dilakukan untuk memutuskan apakah koefisien akan berbeda secara signifikan dari nol. Dengan asumsi tingkat signifikansi 5% atau 0.05, nilai-t di atas 1.96 menunjukkan bahwa indikator signifikan secara statistik (Hair et al., 2017).

c) *P-Value*

Salah satu pendekatan tambahan untuk mengukur signifikansi adalah *p-value*. Nilai-p yang kurang dari 0.05 menunjukkan bahwa hubungan tersebut memiliki signifikansi statistik.

d) Interval Keyakinan

Interval keyakinan menyediakan kisaran nilai estimasi yang mungkin mencakup parameter populasi yang tidak diketahui. Interval ditentukan oleh batas bawah dan batas atasnya, yang bergantung pada probabilitas kesalahan yang telah ditetapkan dan kesalahan standar estimasi untuk kumpulan data sampel tertentu (Hair et al., 2017). Ketika nol tidak termasuk dalam interval keyakinan, parameter estimasi dapat diasumsikan berbeda secara signifikan dari nol untuk probabilitas kesalahan yang telah ditentukan sebelumnya (misalnya 5%).

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

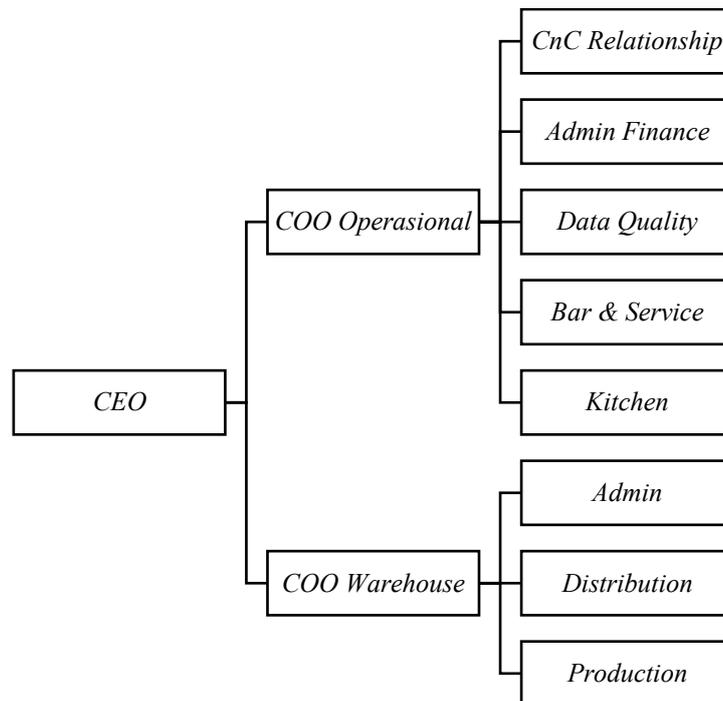
### A. Pelaksanaan Penelitian

#### 1. Gambaran Lokasi Penelitian

Toko Kopi Jaya merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *Food and Beverage*. Berdiri sejak tahun 2019, Toko Kopi Jaya menawarkan kualitas kopi yang konsisten, cita rasa yang autentik, serta gaya arsitektur yang klasik dan nyaman, menjadikannya tempat pilihan bagi pecinta kopi, mahasiswa, bahkan pekerja. Kepopulerannya membuat Toko Kopi Jaya hingga kini memiliki belasan kedai kopi yang tersebar di seluruh Kota Malang dan juga di Denpasar, Bali.

Toko Kopi Jaya memiliki visi, “Menjadi salah satu *Top of Mind* produk kopi susu dan menjadi salah satu pilihan *coffee shop* tujuan masyarakat yang menginginkan sebuah pilihan *coffee shop* yang mempunyai kesan kasual, yang menyediakan menu *signature* kopi susu, kopi lainnya, minuman lainnya, dan makanan, dengan memiliki kualitas rasa terbaik yang konsisten”. Adapun misi Toko Kopi Jaya, yaitu; *pertama*, menjaga SoS (*Sequence of Service*) outlet. *Kedua*, menjaga QSC (*Quality, Service, and Cleanliness*). *Ketiga*, menjaga konsistensi produk. Selain itu, Toko Kopi Jaya juga memiliki budaya organisasi “Profesionalisme - Kekeluargaan”, profesional dalam ruang lingkup kerja perusahaan, serta kekeluargaan dalam hubungan antara karyawan.

Perusahaan yang berpusat di Jalan Buring No. 53 (Toko Kopi Jaya, Ijen) tersebut memiliki 165 orang karyawan yang terlibat dalam penjualan produk, pelayanan terhadap konsumen, hingga manajemen. Secara garis besar, Toko Kopi Jaya memiliki struktur organisasi sebagai berikut:



**Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Toko Kopi Jaya**

## 2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Toko Kopi Jaya dengan menyebarkan kuesioner secara daring kepada karyawan Toko Kopi Jaya. Pengumpulan data dilakukan pada tanggal 26 Desember 2024 – 20 Januari 2025. Jumlah responden yang terlibat dalam penelitian sebanyak 62 orang.

## B. Hasil Penelitian

### 1. Analisis Deskriptif

Analisa deskriptif bertujuan untuk merangkum, mendeskripsikan, atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan tanpa bermaksud membuat kesimpulan atau hipotesis yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

## a. Kepuasan Kerja

**Tabel 4. 1 Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja**

<b>Aspek</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>Scale min</b>	<b>Scale max</b>	<b>Standard deviation</b>
<b>Upah</b>	<b>KK1</b>	2,919	3	2	4	0,576
	<b>KK10</b>	2,484	3	1	4	0,666
	<b>KK19</b>	2,726	3	1	4	0,573
	<b>KK28</b>	2,290	3	1	4	0,606
<b>Promosi</b>	<b>KK2</b>	2,435	3	1	4	0,687
	<b>KK11</b>	3,290	3	2	4	0,579
	<b>KK20</b>	2,790	3	1	4	0,675
	<b>KK33</b>	2,758	3	1	4	0,640
<b>Supervisi</b>	<b>KK3</b>	2,968	3	2	4	0,567
	<b>KK12</b>	2,952	3	1	4	0,633
	<b>KK21</b>	2,710	3	1	4	0,657
	<b>KK30</b>	2,839	3	2	4	0,545
<b>Tunjangan</b>	<b>KK4</b>	2,645	3	1	4	0,650
	<b>KK13</b>	2,710	3	1	4	0,550
	<b>KK22</b>	2,726	3	1	4	0,573
	<b>KK29</b>	2,726	3	1	4	0,573
<b>Penghargaan</b>	<b>KK5</b>	2,694	3	2	4	0,584
	<b>KK14</b>	2,919	3	1	4	0,604
	<b>KK23</b>	2,403	3	1	4	0,581
	<b>KK32</b>	2,774	3	1	4	0,551
<b>Kondisi Kerja</b>	<b>KK6</b>	2,548	3	1	4	0,733
	<b>KK15</b>	2,935	3	1	4	0,535
	<b>KK24</b>	2,645	3	1	4	0,571
	<b>KK31</b>	2,113	3	1	4	0,698
<b>Rekan Kerja</b>	<b>KK7</b>	3,290	3	2	4	0,579
	<b>KK16</b>	2,710	3	1	4	0,606
	<b>KK25</b>	3,161	3	2	4	0,447
	<b>KK34</b>	2,645	3	1	4	0,625
<b>Sifat Kerja</b>	<b>KK8</b>	2,742	3	1	4	0,646
	<b>KK17</b>	2,919	3	1	4	0,576
	<b>KK27</b>	3,032	3	1	4	0,567
	<b>KK35</b>	2,984	3	1	4	0,660

Aspek	Indikator	Mean	Median	Scale min	Scale max	Standard deviation
Komunikasi	<b>KK9</b>	2,806	3	1	4	0,692
	<b>KK18</b>	2,581	3	1	4	0,661
	<b>KK20</b>	2,790	3	1	4	0,675
	<b>KK36</b>	2,710	3	1	4	0,632

Berdasarkan tabel statistik deskriptif di atas menunjukkan bahwa terdapat beberapa aspek yang memiliki nilai rata-rata tertinggi. *Pertama*, aspek Promosi yang diwakili oleh indikator KK11 memiliki nilai rata-rata tertinggi ( $M = 3.290$ ,  $SD = 0.579$ ), sama dengan halnya aspek Rekan Kerja yang diwakili oleh indikator KK7. *Kedua*, aspek Rekan Kerja yang diwakili oleh indikator KK25 ( $M = 3.161$ ,  $SD = 0.447$ ). *Ketiga*, aspek Sifat Kerja yang diwakili oleh indikator KK27 ( $M = 3.032$ ,  $SD = 0.567$ ). Berdasarkan nilai-nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Toko Kopi Jaya merasa sangat puas terhadap aspek kepuasan kerja berupa promosi, rekan kerja, serta sifat kerja.

Adapun beberapa aspek kepuasan kerja yang memiliki nilai rata-rata terendah. *Pertama*, aspek Kondisi Kerja yang diwakili oleh indikator KK31 ( $M = 2.113$ ,  $SD = 0.698$ ). *Kedua*, aspek Upah yang diwakili oleh indikator KK28 ( $M = 2.290$ ,  $SD = 0.606$ ). *Ketiga*, aspek Penghargaan yang diwakili oleh indikator KK23 ( $M = 3.403$ ,  $SD = 0.0.581$ ). Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa karyawan Toko Kopi Jaya kurang puas terhadap aspek kondisi kerja, upah, dan penghargaan.

Nilai standar deviasi tertinggi terdapat pada aspek Kondisi Kerja (KK6) dengan nilai  $SD = 0.733$ , yang menandakan variasi respons yang lebih besar dibandingkan aspek lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kondisi kerja lebih beragam. Sebaliknya, aspek Rekan Kerja (KK25) memiliki standar deviasi terendah dengan nilai  $SD = 0.447$ , mengindikasikan keseragaman yang lebih tinggi dalam persepsi responden mengenai aspek tersebut.

**Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja**

Kategorisasi	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	5%
Sedang	52	84%
Tinggi	7	11%

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas, hasil menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Toko Kopi Jaya, yaitu sebanyak 52 orang (84%) memiliki tingkat kepuasan kerja yang sedang. Tujuh orang karyawan (11%) memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, dan tiga orang lainnya (5%) memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Toko Kopi Jaya memiliki tingkat kepuasan kerja yang sedang.

Tingkat kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya dapat disajikan melalui diagram berikut:

**Gambar 4. 2 Diagram Tingkat Kepuasan Kerja**

## b. Budaya Organisasi

**Tabel 4. 3 Statistik Deskriptif Budaya Organisasi**

<b>Aspek</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>Scale min</b>	<b>Scale max</b>	<b>Standard deviation</b>
Inovasi dan Pengembangan risiko	<b>BO1</b>	2,806	3	2	4	0,563
	<b>BO8</b>	2,565	3	1	4	0,754
	<b>BO15</b>	2,452	3	1	4	0,614
	<b>BO22</b>	2,581	3	1	4	0,661
	<b>BO29</b>	2,823	3	2	4	0,583
Perhatian terhadap Detail	<b>BO2</b>	1,887	3	1	4	0,364
	<b>BO9</b>	3,129	3	1	4	0,491
	<b>BO16</b>	2,790	3	1	4	0,626
	<b>BO23</b>	2,823	3	1	4	0,610
	<b>BO30</b>	3,226	3	2	4	0,489
Orientasi Hasil	<b>BO3</b>	3,226	3	2	4	0,551
	<b>BO10</b>	3,194	3	1	4	0,534
	<b>BO17</b>	3,274	3	2	4	0,513
	<b>BO24</b>	2,048	3	1	4	0,551
	<b>BO31</b>	2,919	3	1	4	0,576
Orientasi Orang/Individu	<b>BO4</b>	3,242	3	1	4	0,559
	<b>BO11</b>	3,161	3	2	4	0,573
	<b>BO18</b>	3,000	3	1	4	0,508
	<b>BO25</b>	2,984	3	2	4	0,421
	<b>BO32</b>	2,952	3	1	4	0,607
Orientasi Tim	<b>BO5</b>	3,258	3	2	4	0,506
	<b>BO12</b>	3,258	3	2	4	0,506
	<b>BO19</b>	2,952	3	1	4	0,551
	<b>BO26</b>	3,113	3	2	4	0,406
	<b>BO33</b>	3,097	3	1	4	0,560
Keagresifan	<b>BO36</b>	3,000	3	1	4	0,440
	<b>BO6</b>	1,742	3	1	4	0,473
	<b>BO13</b>	3,161	3	2	4	0,545
	<b>BO20</b>	2,806	3	2	4	0,591
	<b>BO27</b>	2,855	3	2	4	0,592
Stabilitas	<b>BO34</b>	2,839	3	2	4	0,601
	<b>BO7</b>	2,758	3	1	4	0,711
	<b>BO14</b>	2,823	3	1	4	0,583

Aspek	Indikator	Mean	Median	Scale min	Scale max	Standard deviation
Stabilitas	<b>BO21</b>	2,871	3	1	4	0,707
	<b>BO28</b>	2,887	3	1	4	0,675
	<b>BO35</b>	2,435	3	1	4	0,754

Berdasarkan tabel statistik deskriptif di atas menunjukkan bahwa terdapat beberapa aspek yang memiliki nilai rata-rata tertinggi. *Pertama*, aspek Orientasi Hasil yang diwakili oleh indikator BO17 ( $M = 3.274$ ,  $SD = 0.513$ ). *Kedua*, aspek Orientasi Tim yang diwakili oleh indikator BO5 dan B012 dengan nilai yang sama ( $M = 3.258$ ,  $SD = 0.506$ ). *Ketiga*, Orientasi Orang/Individu yang diwakili oleh indikator BO4 ( $M = 3.242$ ,  $SD = 0.559$ ). *Keempat*, aspek Perhatian terhadap Detail yang diwakili oleh indikator BO30 dan aspek Orientasi Hasil dengan nilai yang sama ( $M = 3.226$ ,  $SD = 0.551$ ). Nilai-nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Toko Kopi Jaya memiliki karakteristik budaya kerja yang berorientasi pada hasil dengan menunjukkan adanya komitmen yang kuat terhadap pencapaian target dan produktivitas yang didukung oleh tim yang solid dan perhatian pada pengembangan individu. Selain itu, karyawan juga memiliki karakteristik budaya kolaboratif-kompetitif pada kehidupan kerjanya dengan diindikasikan tingginya kerja sama dan sinergi antar karyawan, pengakuan manajemen terhadap kontribusi personal karyawan, serta terfokus pada pencapaian bersama.

Adapun beberapa aspek budaya organisasi yang memiliki nilai rata-rata terendah. *Pertama*, aspek Keagresifan yang diwakili oleh indikator BO6 ( $M = 1.742$ ,  $SD = 0.473$ ). *Kedua*, aspek Perhatian terhadap Detail yang diwakili oleh indikator BO2 ( $M = 1.887$ ,  $SD = 0.364$ ). Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang tercermin dalam karyawan toko kopi jaya yang mengutamakan harmoni, kerja sama tim, dan pencapaian hasil dengan pendekatan yang santai dan fleksibel, namun kurang agresif dalam inovasi dan detail operasional.

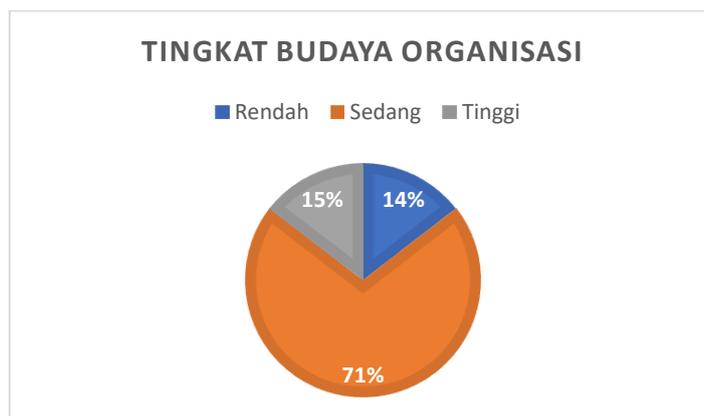
Nilai standar deviasi tertinggi terdapat pada aspek Inovasi dan Pengembangan Risiko (BO8) serta aspek Stabilitas (BO35) dengan nilai  $SD = 0.754$  yang menandakan variasi respons yang lebih besar dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap inovasi dan pengembangan risiko serta stabilitas organisasi lebih beragam. Sebaliknya, aspek orientasi tim (BO26) memiliki standar deviasi terendah dengan nilai  $SD = 0.406$ , mengindikasikan keseragaman yang lebih tinggi dalam persepsi responden terhadap aspek tersebut.

**Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi**

Kategorisasi	Frekuensi	Persentase
Rendah	9	14%
Sedang	44	71%
Tinggi	9	15%

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas, hasil menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Toko Kopi Jaya, yaitu sebanyak 44 orang (71%) memiliki tingkat budaya organisasi yang sedang. Sembilan orang karyawan (15%) memiliki tingkat budaya organisasi yang tinggi, dan sembilan orang lainnya (14%) memiliki tingkat budaya organisasi yang rendah. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Toko Kopi Jaya memiliki tingkat budaya organisasi yang sedang.

Tingkat pemahaman budaya organisasi pada karyawan Toko Kopi Jaya dapat disajikan melalui diagram berikut:



**Gambar 4. 3 Diagram Tingkat Budaya Organisasi**

c. Kohesivitas Kelompok

**Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Kohesivitas Kelompok**

Aspek	Indikator	Mean	Median	Scale min	Scale max	Standard deviation
Ketertarikan Individu terhadap Kelompok-Tugas	<b>KOH2</b>	2.774	3	2	4	0,489
	<b>KOH4</b>	2.726	3	1	4	0,481
	<b>KOH8</b>	2.806	3	1	4	0,737
	<b>KOH11</b>	2.839	3	1	4	0,652
Ketertarikan Individu terhadap Kelompok-Sosial	<b>KOH1</b>	2.839	3	1	4	0,627
	<b>KOH5</b>	3.097	3	1	4	0,712
	<b>KOH7</b>	2.435	3	1	4	0,710
Integrasi Kelompok-Tugas	<b>KOH6</b>	2.661	3	1	4	0,646
	<b>KOH10</b>	3.048	3	1	4	0,658
	<b>KOH12</b>	3.145	3	2	4	0,470
	<b>KOH14</b>	2.403	3	1	4	0,659
	<b>KOH16</b>	3.210	3	1	4	0,599
Integrasi Kelompok-Sosial	<b>KOH18</b>	2.710	3	1	4	0,632
	<b>KOH3</b>	2.823	3	2	4	0,610
	<b>KOH9</b>	2.823	3	1	4	0,684
	<b>KOH13</b>	2.694	3	1	4	0,637
	<b>KOH15</b>	2.774	3	1	4	0,682
	<b>KOH17</b>	2.855	3	2	4	0,503

Berdasarkan tabel statistik deskriptif di atas menunjukkan bahwa terdapat beberapa aspek yang memiliki nilai rata-rata tertinggi. *Pertama,*

aspek Integrasi Kelompok-Tugas yang diwakili oleh indikator KOH16 ( $M = 3.210$ ,  $SD = 0.599$ ) dan indikator KOH12 ( $M = 3.145$ ,  $SD = 0.470$ ). *Kedua*, aspek Ketertarikan Individu terhadap Kelompok-Sosial yang diwakili oleh indikator KOH5 ( $M = 3.097$ ,  $SD = 0.712$ ). Adapun beberapa aspek kohesivitas yang memiliki nilai rata-rata terendah. *Pertama*, aspek Integrasi Kelompok-Sosial yang diwakili oleh indikator KOH14 ( $M = 2.403$ ,  $SD = 0.659$ ). *Kedua*, aspek Ketertarikan Individu terhadap Kelompok-Sosial yang diwakili oleh indikator KOH7 ( $M = 2.435$ ,  $SD = 0.710$ ).

Nilai-nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa rata-rata tertinggi mengindikasikan karyawan Toko Kopi Jaya memiliki tingkat kohesivitas kelompok yang tinggi, ditandai dengan kuatnya ikatan sosial antara karyawan dan kemampuan integrasi yang baik dalam menyelesaikan tugas bersama. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan kerja yang harmonis sekaligus produktif. Selain itu, pada aspek yang sama menunjukkan nilai rata-rata yang terendah. Hal tersebut mengindikasikan bahwa masih lemahnya ikatan sosial antar karyawan dan masih kurang optimalnya kemampuan integrasi dalam menyelesaikan tugas bersama. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan kerja yang cenderung individualistik dan kurang kolaboratif.

Nilai standar deviasi tertinggi terdapat pada aspek Ketertarikan Individu terhadap Kelompok-Tugas (KOH8) dengan nilai  $SD = 0.737$  yang menandakan variasi respons yang lebih besar dibandingkan aspek lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap ketertarikan individual mereka terhadap kelompok lebih beragam, dengan tingkat ketertarikan yang cukup bervariasi antar anggota. Sebaliknya, aspek integrasi kelompok-tugas (KOH12) memiliki standar deviasi terendah dengan nilai  $SD = 0.407$  yang mengindikasikan keseragaman yang lebih tinggi dalam persepsi responden terhadap bagaimana kelompok mereka bekerja sama dalam kegiatan sosial. Hal tersebut menunjukkan bahwa anggota kelompok memiliki pandangan

yang relatif seragam tentang seberapa baik kelompok mereka yang terintegrasi dalam konteks kehidupan sosial.

**Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Kohesivitas Kelompok**

Kategorisasi	Frekuensi	Persentase
Rendah	62	100%
Sedang	0	0%
Tinggi	0	0%

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas, hasil menunjukkan bahwa keseluruhan responden yang merupakan karyawan Toko Kopi Jaya sebanyak 62 orang (100%) memiliki tingkat kohesivitas kelompok yang rendah. Hal tersebut dapat diartikan bahwa karyawan Toko Kopi Jaya tingkat kelekatan yang relatif rendah.

Tingkat pemahaman budaya organisasi pada karyawan Toko Kopi Jaya dapat disajikan melalui diagram berikut:



**Gambar 4. 4 Diagram Tingkat Kohesivitas Kelompok**

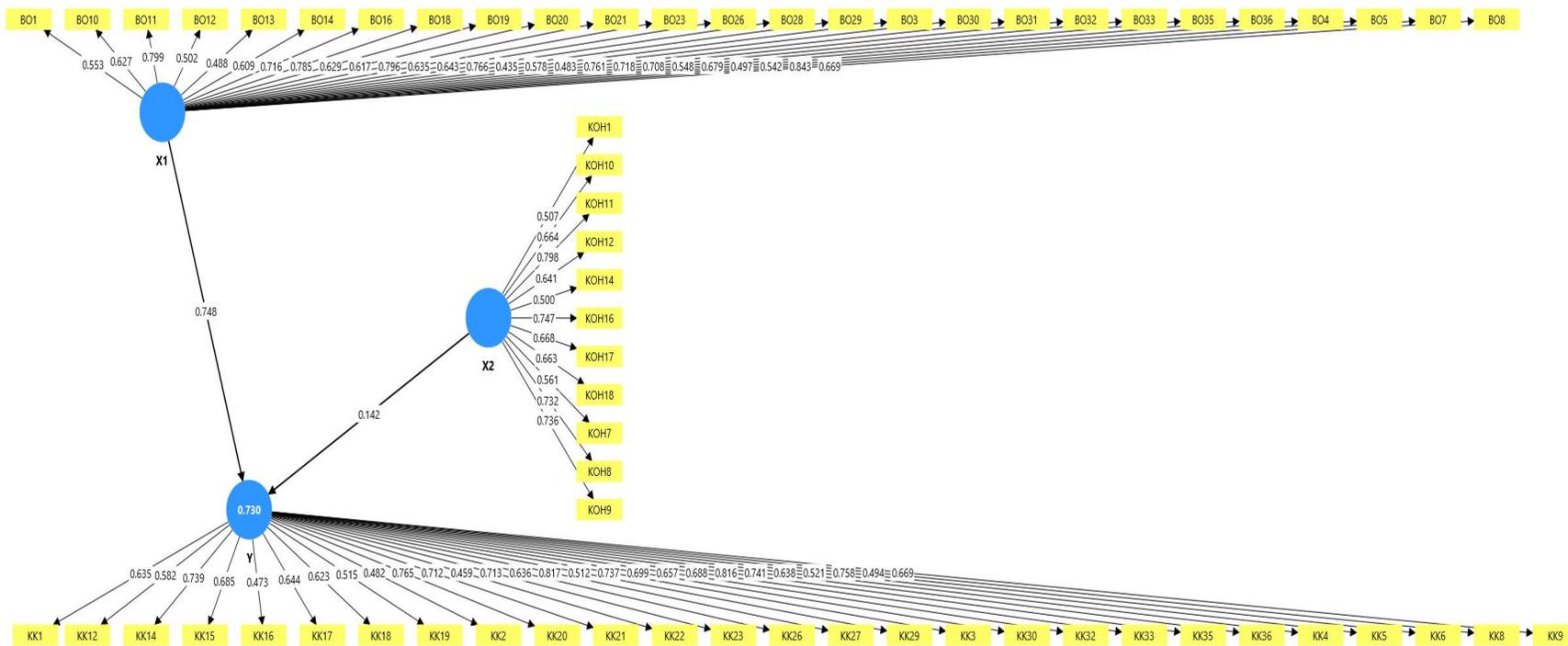
## 2. Analisis Data Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis data dengan pendekatan PLS-SEM (*Partial Least Square-Structural Equation Modeling*). Pengolahan data menggunakan aplikasi SmartPLS v.4.1.1.2. Model analisis jalur dipilih untuk menganalisis data antar variabel setelah menabulasi data kuesioner. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen

(eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) secara langsung atau tidak langsung.

Pengolahan data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang dilakukan dalam tiga tahap (analisa *outer model* terdapat di bab 3):

- a. Analisa *Inner Model*
  - a) Koefisien Jalur



Gambar 4. 5 Jalur Perancangan Outer Model dan Inner Model

**Tabel 4. 7 Path Coefficient**

	X1	X2	Y
X1			0,748
X2			0,142
Y			

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwasanya variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.748 hal itu berarti bahwa jika variabel budaya organisasi meningkat satu satuan unit maka kepuasan kerja dapat meningkat sebesar 74.8% dan pengaruh tersebut bersifat positif dan memiliki hubungan yang kuat. Sedangkan pengaruh variabel Kohesivitas kelompok terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.142, hal itu berarti bahwa variabel kohesivitas kelompok meningkat satu kesatuan unit kepuasan kerja dapat meningkat sebesar 14.2%. bersifat positif namun memiliki hubungan yang lemah.

## a) Inner VIF

**Tabel 4. 8 Inner VIF**

	X1	X2	Y
X1			2.027
X2			2.027
Y			

Berdasarkan nilai VIF dalam tabel di atas, nilai VIF kurang dari 5 maka tidak ada masalah multikolinearitas antar konstruk.

b) R-Square ( $R^2$ )**Tabel 4. 9 Hasil Uji R-Square**

	R-square	R-square adjusted
Y	0,730	0,721

Nilai *R-Square* berpengaruh secara bersama-sama atau simultan antara Budaya Organisasi dan Kohesivitas Kelompok

terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.730 dengan nilai *R-square adjusted* 0.721. maka dapat dijelaskan bahwa semua konstruk eksogen secara serentak mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 72.1%. Apabila nilai *R-square adjusted* lebih dari 67 maka pengaruh variabel Budaya Organisasi dan Kohesivitas Kelompok termasuk substansial.

c) Effect Size ( $F^2$ )

**Tabel 4. 10 Hasil Uji F-Square**

	X1	X2	Y
X1			1.020
X2			0.037
Y			

Berdasarkan tabel nilai *F-Square* di atas, pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki efek besar sebab termasuk dalam rentang di atas 0.35. Sedangkan pengaruh Kohesivitas Kelompok terhadap Kepuasan Kerja berada dalam rentang 0.02 – 0.15, maka dapat dianggap memiliki nilai efek yang kecil.

b. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis terhadap koefisien jalur antar variabel dapat dilakukan dengan membandingkan angka *p-value* dengan *alpha* (0.005) atau *t-value* (>1.96). besarnya *p-value* dan *t-value* diperoleh dari hasil keluaran pada SmartPLS dengan menggunakan metode *bootstrapping*.

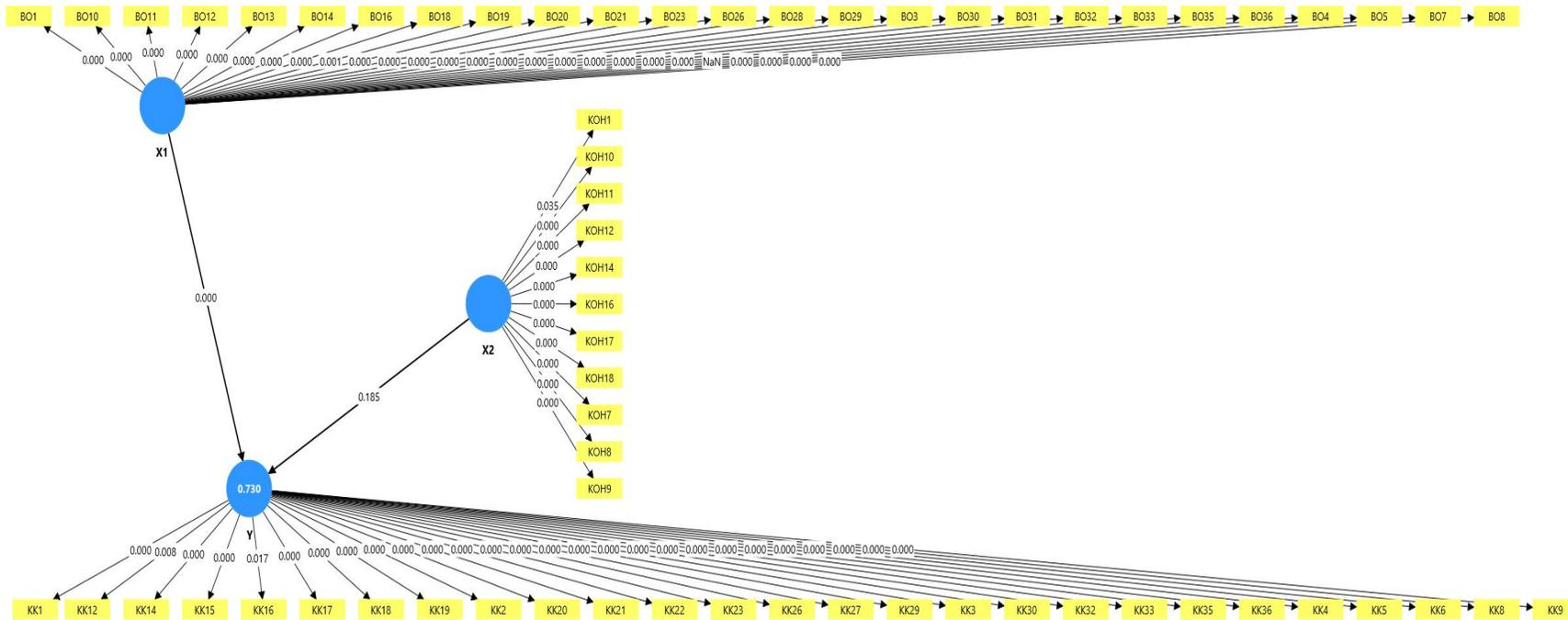
Pengujian ini bertujuan untuk menguji hipotesis berikut ini:

$H_0$  : Budaya organisasi dan kohesivitas kelompok tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jaya.

$H_1$  : Budaya organisasi dan kohesivitas kelompok berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jaya.

$H_2$  : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jaya.

H<sub>3</sub> : Kohesivitas kelompok berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.



**Gambar 4. 6 Diagram Uji Hipotesis dengan Bootstrapping**

Pengujian hipotesis nol ( $H_0$ ) dan Hipotesis alternatif pertama ( $H_1$ ) dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* ( $R^2$ ) pada tabel berikut:

**Tabel 4. 11 Hasil Uji Hipotesis Alternatif Pertama**

	<b>R-square</b>	<b>R-square adjusted</b>
<b>Y</b>	0,730	0,721

Pada tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kohesivitas kelompok berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebanyak 72.1%. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa  **$H_0$  ditolak** dan  **$H_1$  diterima**.

**Tabel 4. 12 Hasil Uji Hipotesis Alternatif Kedua dan Ketiga**

Hipotesis	<i>Path coefficient</i>	<i>T-value</i>	<i>P-value</i>	Confidence Interval	
				2,5%	97,5%
<b>Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja</b>	0,748	8,471	0,000	0,559	0,905
<b>Kohesivitas Kelompok → Kepuasan Kerja</b>	0,142	1,327	0,185	-0,045	0,375

Hipotesis alternatif kedua ( $H_2$ ) : pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan hasil t-statistik atau *t-value* yaitu  $8.471 \geq 1.96$ , maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.  **$H_2$  diterima**.

Hipotesis alternatif ketiga ( $H_3$ ) : pengaruh kohesivitas kelompok terhadap kepuasan kerja dengan hasil t-statistik yaitu  $1.327 \leq 1.96$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kohesivitas kelompok dan kepuasan kerja.  **$H_3$  ditolak**.

## C. Pembahasan

### 1. Tingkat Pemahaman Budaya Organisasi pada Karyawan Toko Kopi Jaya

Stephen P. Robbins (2006) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang mengandung esensi yang dianut oleh para anggotanya sehingga hal tersebut dapat membedakan organisasi tersebut

dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari suatu kelompok ketika memecahkan masalah mengenai eksternal dan integrasi internal sebuah organisasi sehingga dapat diajarkan kepada anggota baru sebagai metode yang benar dalam memahami, berpikir, serta merasakan adanya korelasi dengan permasalahan tersebut (Schein, 2004). Budaya organisasi mempengaruhi kinerja, efektivitas, keberhasilan, serta keberlanjutan organisasi (Gangwani & Alarifi, 2021).

Sekitar 71% responden (44 orang) memiliki tingkat budaya organisasi yang sedang. Hal tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan memiliki pemahaman dan penerapan budaya organisasi yang moderat. Sembilan orang karyawan atau sekitar 15% responden memiliki tingkat budaya organisasi yang tinggi, menunjukkan bahwa sebagian kecil karyawan memiliki pemahaman yang sangat baik tentang budaya organisasi. Sisanya, sembilan orang karyawan atau 14% responden memiliki tingkat pemahaman budaya organisasi yang rendah yang menunjukkan bahwa ada sebagian karyawan yang kurang memahami atau menerapkan budaya organisasi.

Budaya organisasi berfungsi sebagai panduan bagi para karyawan dalam sebuah perusahaan atau anggota dalam sebuah organisasi untuk berperilaku dengan cara yang terbukti dari waktu ke waktu, menambah rasa kepastian dan keteraturan pada ketidakpastian, serta memberikan pemahaman umum tentang bagaimana, kapan, dan mengapa para anggota berperilaku dengan cara tertentu (Rogelberg, 2007). Mayoritas karyawan yang cenderung moderat mengenai pemahaman serta pengintegrasian budaya organisasi dalam praktik kerjanya menandakan bahwa masih kurangnya sosialisasi perusahaan dalam memperkenalkan budaya organisasi secara menyeluruh kepada karyawan. Hal tersebut menjadikan wujud dari budaya organisasi yang dimaksud tidaklah kuat. Oleh karena itu, karyawan bisa jadi kurang berkomitmen dan bertanggungjawab terhadap

pekerjaannya. Karyawan juga kurang termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan berorientasi pada tujuan (Jigjiddorj et al., 2021).

Tingkat budaya organisasi yang sedang, mengakibatkan kinerja perusahaan yang sedang pula, tidak kuat maupun lemah. Posisi yang ambigu ini menjadikan kurang suksesnya dalam mencapai tujuan perusahaan serta meningkatkan kinerja karyawan yang berujung pada kurangnya daya saing perusahaan (Wilson, 2008). Selain itu, perusahaan yang memiliki penerapan nilai serta norma yang tidak konsisten dapat memosisikan karyawan dalam kebingungan, akhirnya karyawan akan cenderung apatis dengan tujuan serta nilai-nilai yang perlu ditonjolkan dalam perusahaan (Hofstede et al., 2015).

Berdasarkan nilai statistik deskriptif, tingkat pemahaman budaya organisasi pada karyawan Toko Kopi Jaya menunjukkan bahwa karyawan Toko Kopi Jaya unggul dalam aspek orientasi hasil—dapat dilihat dari tingginya komitmen karyawan terhadap pencapaian target serta berfokus pada pencapaian bersama, aspek orientasi tim—dapat dilihat dari kerja sama dan sinergi yang solid antar karyawan, dan aspek orientasi individu—dapat dilihat dari perkembangan karyawan yang didukung oleh manajemen.

Namun, di sisi lain karyawan Toko Kopi Jaya kurang dalam aspek keagresifan dan aspek perhatian terhadap detail. Aspek keagresifan yang kurang ini memiliki dua dampak terpisah. Positifnya, karyawan akan cenderung lebih santai dan nyaman, konflik kerja yang minimal, serta lingkungan kerja yang cenderung suportif. Negatifnya, karyawan akan cenderung kurang proaktif dalam menghadapi tantangan, inovasi yang terbatas karena kurangnya dorongan untuk mengambil risiko, serta potensi adanya perasaan terlalu nyaman dalam zona nyaman. Selain itu, kurangnya aspek perhatian terhadap detail juga memiliki dua dampak terpisah. Positifnya, karyawan mudah beradaptasi akibat apabila terjadinya perubahan di perusahaan, efisien dalam mengambil keputusan, serta lebih fokus pada gambaran besar daripada hal-hal teknis kecil. Negatifnya, terdapat potensi kesalahan operasional yang tidak dapat terdeteksi,

kecenderungan kurang ketatnya *standar quality control*, serta prosedur kerja yang tidak konsisten (Robbins & Judge, 2015).

Jika merujuk pada budaya organisasi Toko Kopi Jaya, Profesionalisme – kekeluargaan, maka Toko Kopi Jaya masih belum secara optimal mengimplementasikan budaya organisasi tersebut. Meskipun memiliki orientasi hasil yang baik, orientasi tim dan individu yang baik pula, fakta mengenai kurangnya dalam aspek profesionalisme masih perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut. Seperti perlunya penguatan pada aspek perhatian terhadap detail untuk mengedepankan nilai profesionalisme di dalam perusahaan.

## **2. Tingkat Kohesivitas Kelompok pada Karyawan Toko Kopi Jaya**

Kohesivitas kelompok merupakan suatu proses dinamis di mana kelompok tetap bersatu dan fokus untuk mencapai tujuan serta memenuhi kebutuhan anggotanya (Carron et al., 2002). Secara tidak langsung, pengertian tersebut menyiratkan bahwa semakin kompak sebuah kelompok, maka semakin besar peluang kelompok tersebut untuk berhasil. Kohesivitas kelompok juga mengacu pada tingkat ketertarikan anggota kelompok terhadap satu sama lain dan merasa menjadi bagian dari kelompok (Gupta et al., 2017).

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa semua responden memiliki tingkat kohesivitas kelompok yang rendah. Tidak ada karyawan yang memiliki tingkat kohesivitas kelompok yang sedang maupun tinggi. Rendahnya tingkat kohesivitas kelompok pada karyawan Toko Kopi Jaya ditunjukkan dengan rendahnya nilai statistik pada aspek integrasi kelompok-sosial, serta aspek ketertarikan individu terhadap kelompok-sosial. Akibatnya, lemahnya ikatan sosial antar karyawan, kecenderungan karyawan yang individualis, kurang akrabnya karyawan dengan rekan kerja, serta kurangnya perasaan yang kuat terhadap kelompok (Albert V. Carron & Brawley, 2012).

Tingkat kohesivitas yang rendah mencerminkan kurangnya komitmen dalam organisasi. Semakin rendah tingkat kohesivitas kelompok maka

semakin rendah pula komitmen karyawan pada perusahaan (Trihapsari & Nashori, 2011). Rendahnya tingkat kohesivitas antar karyawan akan cenderung kurang puas dan kurang produktif dalam pekerjaan dibandingkan kelompok yang lebih kohesif. Sebab, kohesivitas bisa dilihat dari seberapa sering karyawan berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan perusahaan secara bersama (Aamodt, 2009).

Kohesivitas kelompok yang rendah menunjukkan kurangnya hubungan kerja sama serta rasa persatuan antar karyawan, yang mana hal tersebut akan berpengaruh pada pencapaian tujuan kelompok (Yoandra et al., 2022). Suasana kerja yang tidak baik mengakibatkan motivasi kerja pada karyawan juga akan menurun, maka tak heran apabila kinerja karyawan juga akan ikut turun.

Tingkat kohesivitas kelompok yang rendah juga mampu menimbulkan tingginya intensi *turnover* pada karyawan (Kalam & Wibowo, 2022). Hubungan yang tidak menyenangkan di tempat kerja memengaruhi karyawan untuk meninggalkan perusahaan, karyawan dengan kohesivitas yang rendah seperti ini sangat rentan terhadap perpecahan.

### **3. Tingkat Kepuasan Kerja pada Karyawan Toko Kopi Jaya**

Kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap yang dimiliki karyawan mengenai pekerjaan mereka secara keseluruhan, baik terhadap aspek-aspek dari pekerjaannya. Hal tersebut mengacu pada apa yang karyawan sukai (kepuasan) dan apa yang karyawan tidak sukai (ketidakpuasan) mengenai pekerjaan yang dimiliki oleh mereka (Spector, 1985).

Berdasarkan hasil analisis penelitian, sebanyak 52 responden atau 84% karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang sedang. Tujuh orang atau 11% karyawan berada pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi, dan tiga orang karyawan lainnya atau sekitar 5% memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Tingginya persentase kepuasan kerja pada sebuah perusahaan menunjukkan bahwa karyawan memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya sendiri ataupun aspek-aspek lain yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan nilai statistik deskriptif, karyawan Toko Kopi Jaya cenderung sangat puas terhadap aspek promosi, rekan kerja, serta sifat kerja. Aspek supervisi, tunjangan, serta komunikasi berada pada tingkatan cukup puas. Sedangkan aspek kondisi kerja, upah, dan penghargaan berada pada tingkatan kurang puas. Apabila merujuk pada aspek-aspek tersebut, perusahaan bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jaya dengan mempertimbangkan lebih lanjut. Perusahaan perlu memperhatikan tinggi-rendahnya tingkat kepuasan kerja pada karyawan. Sebab, karyawan yang bekerja dalam kondisi kerja yang menyenangkan dan nyaman akan melakukan kinerja terbaik mereka, begitu pula sebaliknya (Sunarta, 2019). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya juga akan cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap perusahaan.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Toko Kopi Jaya**

Berdasarkan hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya. Oleh karena itu, dapat dikatakan  $H_2$  diterima. Hasil tersebut menjelaskan bahwa semakin kuat dan positif budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Primasheila dkk. (2017), Silalahi dkk. (2021), Vebrianis dkk. (2021), Hutabarat & Lubis (2023), serta Ramdhan & Rahayu (2023) yang juga mengungkapkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian-penelitian tersebut makin memperkuat pernyataan mengenai perusahaan yang memperhatikan serta mengembangkan budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

Adapun pengaruh dari aspek-aspek budaya organisasi yang perlu diperhatikan karena perannya dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Aspek yang paling kuat pengaruhnya adalah aspek Stabilitas yang dengan nilai

koefisien jalur 0.843 dan 0.796 yang mana nilai tersebut lebih dari 0.75 (ambang batas) yang diwakili oleh indikator BO7 dan B021. Selanjutnya, aspek Orientasi Individu/Orang memiliki nilai koefisien jalur 0.799 dan 0.785 yang mana nilai tersebut juga lebih dari 0.75. Indikator dari aspek yang menunjukkan pengaruh kuat tersebut diwakili oleh BO11 dan BO18.

Aspek stabilitas memiliki pengaruh yang paling kuat menandakan bahwa perusahaan memungkinkan untuk menciptakan konsistensi dalam proses kerja, memberikan rasa aman pada karyawan dengan adanya kejelasan dalam peran, memungkinkan perencanaan jangka panjang yang lebih akurat, memudahkan pengawasan dan evaluasi kinerja, serta menciptakan dasar untuk keputusan yang terstruktur (Robbins & Judge, 2015).. Hal tersebutlah yang akan mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Selain itu, aspek orientasi individu/orang yang juga memberikan pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja menandakan bahwa budaya organisasi Toko Kopi Jaya mampu memperlakukan karyawan sebagai aset berharga, melibatkan karyawan dalam proses keputusan, memberikan investasi pada pelatihan dan pengembangan profesional untuk karyawan, memperhatikan aspek kehidupan pribadi karyawan, serta mendorong dialog dua arah dan *feedback* (Robbins & Judge, 2015).

Selain aspek-aspek yang berpengaruh kuat, ada aspek yang memiliki pengaruh yang cukup lemah dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Misalnya aspek Inovasi dan Pengambilan Risiko yang memiliki nilai koefisien jalur 0.435 yang mana nilai tersebut berada di rentang 0.25 – 0.50. aspek yang dinilai berkontribusi secara cukup tersebut diwakili oleh indikator B027. Selanjutnya, ada aspek Perhatian terhadap Detail yang memiliki nilai koefisien jalur rendah kedua yaitu 0.483. nilai tersebut juga berada dalam rentang 0.25 – 0.50 yang dapat dikategorikan cukup memberikan kontribusinya dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Aspek inovasi dan pengambilan risiko yang memiliki kontribusi cukup lemah akan membuat karyawan merasa terhambat dalam

pengembangan profesional, rutinitas tanpa perubahan yang dapat menimbulkan kejenuhan, tidak adanya kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru, terbatasnya kesempatan untuk menciptakan sesuatu yang bermakna, serta karyawan akan merasa keterampilan mereka tidak berkembang. Selain itu, aspek perhatian terhadap detail yang juga memiliki kontribusi yang cukup lemah akan mengakibatkan produk/layanan yang dihasilkan tidak memenuhi standar, karyawan yang bingung kan standar kerja yang diharapkan, hasil kerja yang tidak detail sehingga sering menimbulkan keluhan, perbedaan standar kerja antar karyawan yang menimbulkan perselisihan, serta karyawan yang berorientasi pada detail merasa tidak dihargai ketelitiannya (Robbins & Judge, 2015). Kedua aspek tersebut perlu dievaluasi lagi demi meningkatkan kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jaya.

#### **5. Pengaruh Kohesivitas Kelompok terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Toko Kopi Jaya**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kohesivitas kelompok terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jaya. Oleh karena itu, dapat dikatakan hipotesis alternatif ketiga ( $H_3$ ) ditolak. Penelitian tersebut menduga bahwa tingkat kekompakan atau kebersamaan di antara karyawan (kohesivitas kelompok) tidak memiliki dampak yang berarti terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan di Toko Kopi Jaya.

Nilai-t dari hasil penelitian menunjukkan angka  $1.327 \leq 1.96$  yang dapat diartikan bahwasanya tidak ada pengaruh yang signifikan atau mungkin adanya pengaruh namun efeknya kecil. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauziyah (2016), Larasati dkk. (2018), Valent dkk. (2018), serta Iskandar (2020) yang mengungkapkan bahwasanya kohesivitas kelompok secara umum memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Adapun aspek-aspek kohesivitas kelompok yang perlu diperhatikan walau memiliki pengaruh yang lemah secara keseluruhan atas kontribusinya

dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Aspek yang paling kuat pengaruhnya adalah aspek Ketertarikan Individu terhadap Kelompok-Tugas yang memiliki nilai koefisien jalur 0.798, yang mana nilai tersebut lebih dari 0.75 (ambang batas) diwakili oleh indikator KOH11. Selanjutnya, ada aspek Integrasi Kelompok-Tugas yang memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.747 yang berada pada rentang 0.50 – 0.75 dengan kategori kuat, aspek tersebut diwakili oleh indikator KOH16.

Kuatnya pengaruh aspek ketertarikan individu terhadap kelompok-tugas mencerminkan karyawan yang tertarik pada tugas kelompok sehingga cenderung memiliki motivasi internal yang lebih tinggi, lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan kelompok yang dianggap penting, merasa terhubung dengan peran dan tanggung jawab dalam kelompok, mendorong keterlibatan yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan, keyakinan pada kemampuan diri untuk berkontribusi meningkatkan kepuasan kerja, serta mampu bertahan dalam menghadapi kesulitan dan hambatan. Selain itu, aspek integrasi kelompok-tugas yang memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja menunjukkan adanya kejelasan tentang peran dan ekspektasi dalam kelompok yang terintegrasi, komunikasi yang lebih baik terkait tugas dan proses kerja, kolaborasi yang lebih mulus antar anggota tim, kemampuan kelompok untuk mencapai hasil yang lebih tinggi dan jumlah kontribusi individu, serta standar kinerja yang tinggi dan dianut bersama mendorong kepuasan dalam pencapaian (Albert V. Carron & Brawley, 2012; Forsyth, 2010). Hal tersebut menjadikan kepuasan kerja dapat terlaksana.

Selain aspek-aspek yang berpengaruh kuat, ada aspek yang memiliki pengaruh yang cukup lemah dibandingkan aspek lain dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Aspek yang dimaksud adalah aspek Ketertarikan Individu terhadap Kelompok-Sosial. Aspek yang diwakili oleh indikator KOH1 tersebut memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.507 yang berada pada rentang 0.50 – 0.75 dengan kategori kuat. Walaupun nilai tersebut cukup lemah, aspek tersebut perlu dipertimbangkan untuk ditingkatkan kembali

untuk menunjang pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Sebab, aspek tersebut menjadi penentu dalam dukungan emosional, rasa memiliki, komunikasi yang lebih akrab, iklim kerja yang positif, menurunkan konflik interpersonal, meningkatkan retensi pada karyawan, serta mencegah perasaan isolasi antar karyawan (Forsyth, 2010). Hal tersebut yang mampu meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

#### **6. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kohesivitas Kelompok terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Toko Kopi Jaya.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kohesivitas kelompok secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebanyak 72.1%. angka tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan kohesivitas kelompok mampu menjelaskan variasi atau perubahan pada kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jay sebesar 72.1%, sedangkan sisanya sebesar 27.9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Besarnya persentase mengindikasikan bahwa kedua variabel independen tersebut memiliki kontribusi yang cukup besar dan dominan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut menegaskan pentingnya aspek budaya organisasi dan kohesivitas kelompok sebagai faktor-faktor kunci yang perlu diperhatikan oleh manajemen Toko Kopi Jaya dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fajriyanti dkk. (2019) yang juga mengungkapkan bahwa budaya organisasi dan kohesivitas kelompok secara bersama-sama memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, variabel Budaya Organisasi lebih berpengaruh secara kuat terhadap kepuasan kerja dibandingkan variabel Kohesivitas Kelompok. Variabel budaya organisasi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.748 yang mana nilai tersebut lebih dari 0.75 yang merupakan nilai ambang atas. Variabel kohesivitas kelompok memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.142 yang mana nilai tersebut kurang dari 0.25 dengan kategori lemah. Hal

tersebut berarti bahwa kohesivitas kelompok memiliki pengaruh yang lemah dan kurang berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jaya.

Budaya organisasi yang memberikan pengaruh lebih kuat terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwasanya nilai-nilai yang terkandung dalam aspek-aspek budaya organisasi berkontribusi besar dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan lebih lanjut terkait dengan aspek-aspek tersebut dan mempertimbangkan serta mengevaluasi demi hasil yang lebih optimal. Sebaliknya, kohesivitas kelompok yang memiliki pengaruh lemah terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwasanya nilai-nilai yang terkandung dalam aspek-aspek kohesivitas kelompok kurang berkontribusi dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Perusahaan dapat mengevaluasi kembali dan menindaklanjuti aspek-aspek kohesivitas kelompok apa saja yang perlu ditingkatkan untuk mencapai kepuasan kerja karyawan yang maksimal.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Tingkat budaya organisasi pada karyawan Toko Kopi Jaya berada pada kategori sedang dengan capaian sebesar 71%. Hal tersebut berarti bahwa budaya organisasi di Toko Kopi Jaya masih belum optimal khususnya dalam asas “profesionalisme”.
2. Tingkat kohesivitas kelompok pada karyawan Toko Kopi Jaya berada pada kategori rendah dengan capaian sebesar 100%. Hal tersebut berarti karyawan Toko Kopi Jaya cenderung individualis, kurang akrab dengan rekan kerja yang lain, lemahnya ikatan sosial antar karyawan, serta kurangnya perasaan yang kuat terhadap kelompok.
3. Tingkat kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya termasuk dalam kategori sedang dengan capaian 84%. Karyawan Toko Kopi Jaya masih kurang puas akan aspek kondisi kerja, upah, dan penghargaan.
4. Budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jaya. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat dan positif budaya organisasi yang diterapkan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Nilai-nilai, norma, dan praktik kerja yang terkandung dalam budaya organisasi berperan penting dalam membentuk persepsi dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya.
5. Kohesivitas kelompok tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa tingkat ketertarikan dan kebersamaan dalam kelompok kerja secara langsung tidak mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.
6. Secara simultan, budaya organisasi dan kohesivitas kelompok memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Toko Kopi Jaya dengan kontribusi sebesar 72.1%. angka tersebut menunjukkan bahwa

kedua variabel secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja karyawan sebesar 72.1%, sedangkan sisanya sebesar 27.9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **B. Saran**

### **1. Bagi Perusahaan**

- a. Perlu dilakukan penguatan budaya organisasi melalui sosialisasi nilai-nilai perusahaan secara berkala, mengadakan kegiatan yang memperkenalkan dan memperkuat nilai-nilai organisasi, serta memastikan konsistensi penerapan nilai-nilai tersebut dari level manajemen hingga karyawan.
- b. Meningkatkan kohesivitas kelompok dengan mengadakan program *team building*, menciptakan ruang diskusi terbuka, membentuk forum komunikasi antar departemen, dan mendorong proyek kolaboratif yang melibatkan anggota dari berbagai divisi.
- c. Mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja seperti kondisi kerja, upah, penghargaan, supervisi, tunjangan serta komunikasi.
- d. Membentuk sistem penghargaan yang adil dan transparan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

### **2. Bagi Manajemen**

- a. Melakukan survei kepuasan karyawan secara berkala untuk memantau perkembangan dan mengidentifikasi area yang perlu perbaikan.
- b. Membuka saluran komunikasi dua arah yang efektif antara manajemen dan karyawan untuk memfasilitasi umpan balik dan ide-ide perbaikan.
- c. Memberikan pelatihan kepada para manajer dan supervisor tentang pentingnya membangun kohesivitas kelompok dan bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang positif.

### **3. Bagi Penelitian Selanjutnya**

- a. Memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan lebih banyak variabel lain untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif.
- b. Melakukan penelitian longitudinal untuk melihat perubahan tingkat budaya organisasi, kohesivitas kelompok, dan kepuasan kerja setelah dilakukannya intervensi tertentu.
- c. Memperbanyak literatur yang berkaitan dengan ketiga variabel sehingga dapat memberikan penjelasan yang lebih mendalam.
- d. Membandingkan hasil penelitian dari berbagai jenis industri atau organisasi untuk mengidentifikasi pola-pola spesifik yang mungkin terkait dengan karakteristik industri tertentu.
- e. Menggunakan sampel lebih dari 100 apabila menggunakan metode analisis SEM-PLS dengan tujuan mendapatkan hasil analisis yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2009). *Industrial Organizational Psychology: An Applied Approach* (6th ed.). Nelson Education, Ltd. <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=4725A4BBA2E9D0EDC9A59F065AC0E57B%7D>
- Alqawiyu, I., & Putra, I. G. S. (2023). Pengaruh Budaya organisasi dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(6), 4431–4437. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i6.2143>
- Annisa, Z. (2022). Pengaruh Konflik Peran, Kohesivitas Kelompok dan Hubungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Tanah Raja). *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 1(3), 419–428. <https://doi.org/10.59663/jebidi.v1i3.129>
- Arifin, N., Muafi, M., Yulianto, D. H., & Veisz, A. (2024). Analysis of Religiosity, Trust in Leader, and Team Cohesion on Green Organizational Citizenship Behavior Mediated by Green Employee Engagement. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(1), 162–183. <https://doi.org/10.18196/mb.v15i1.21620>
- Asutay, M., Buana, G. K., & Avdukic, A. (2022). The Impact of Islamic Spirituality on Job Satisfaction and Organisational Commitment: Exploring Mediation and Moderation Impact. *Journal of Business Ethics*, 181(4), 913–932. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04940-y>
- Azwar, S. (2019). *Reliabilitas dan Validitas* (4th Ed.). Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2021). *Metode Penelitian Psikologi* (2nd Ed.). Pustaka Pelajar.
- Banawi, R., & Stockton, R. (1993). Islamic values relevant to group work, with practical applications for the group leader. *Journal for Specialists in Group Work*, 18(3), 151–160. <https://doi.org/10.1080/01933929308413749>
- Batranak, G., & Giliviuné, V. (2018). Theoretical Aspects of Employee Job Satisfaction. *ФИЛОСОФИЯ ЭКОНОМИКИ ТА УПРАВЛІННЯ*, 3(73). [https://doi.org/10.1098/rspb.2014.1396%0Ahttps://www.uam.es/gruposinv/meva/publicaciones\\_jesus/capitulos\\_espanyol\\_jesus/2005\\_motivacion\\_para\\_el\\_aprendizaje\\_Perspectiva\\_alumnos.pdf%0Ahttps://www.researchgate.net/profile/Juan\\_Aparicio7/publication/253571379](https://doi.org/10.1098/rspb.2014.1396%0Ahttps://www.uam.es/gruposinv/meva/publicaciones_jesus/capitulos_espanyol_jesus/2005_motivacion_para_el_aprendizaje_Perspectiva_alumnos.pdf%0Ahttps://www.researchgate.net/profile/Juan_Aparicio7/publication/253571379)
- Caillier, J. G. (2014). Do Role Clarity and Job Satisfaction Mediate the Relationship between Telework and Work Effort? *International Journal of Public Administration*, 37(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.798813>
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1989). The measurement of cohesion in sports teams: the Group Environment Questionnaire. *Canadian Journal of Sport Sciences = Journal Canadien Des Sciences Du Sport*, 14(1), 55–59.
- Carron, Albert V., & Brawley, L. R. (2012). Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*, 43(6), 726–743. <https://doi.org/10.1177/1046496412468072>
- Carron, Albert V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team

- success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 20(2), 119–126. <https://doi.org/10.1080/026404102317200828>
- Carron, Albert V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24(2), 168–188. <https://doi.org/10.1123/jsep.24.2.168>
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *Learning Organization*, 14(2), 155–185. <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>
- CNBC Indonesia Research. (2023). *Suka Mengeluh Tapi Pekerja RI Malah Puas dengan Perusahaan*. CNBC Indonesia. [https://www.cnbcindonesia.com/research/20230713080819-128-453841/suka-mengeluh-tapi-pekerja-ri-malah-puas-dengan-perusahaan#:~:text=Tingkat kepuasan pekerja Indonesia mencapai 75%25%2C hanya kalah dari Thailand.](https://www.cnbcindonesia.com/research/20230713080819-128-453841/suka-mengeluh-tapi-pekerja-ri-malah-puas-dengan-perusahaan#:~:text=Tingkat%20kepuasan%20pekerja%20Indonesia%20mencapai%2075%25%2C%20hanya%20kalah%20dari%20Thailand.)
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Companies, Inc.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4th Ed.). Pearson Education Inc.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th Ed.). SAGE Publications Inc.
- Denison, D. (2009). Getting Started with Your Denison Organizational Culture Survey Results. *Denison Consulting*, 1–32.
- Eleswed, M. (2019). *Organizational Culture : An Islamic Perspective*. 3(2), 26–44.
- Fajriyanti, F., Panjaitan, N. K., & Kuswanto, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kohesivitas Kelompok Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Bank Bni Syariah. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 5(3), 455–465. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.3.455>
- Farradina, S., Widya, W., & Herawati, Y. (2020). Kohesivitas Kelompok dan Efikasi Diri terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT X di Kabupaten Kampar, Riau. *Jurnal Psikologi Udayana*, 7(1), 10. <https://doi.org/10.24843/jpu.2020.v07.i01.p02>
- Faturrahman, S., & Yuniawan, A. (2023). *The Influence of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance wit Job Satisfaction as an Intervening Variable*. 32(2), 31–44.
- Fauziah, H. (2016). Pengaruh Kohesifitas Kelompok Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Guru Raudhatul Athfal (Ra) Di Kabupaten Bekasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 1346. <https://doi.org/10.21009/jmp.07206>
- Forsyth, D. R. (2010). Group Dyanmics. In *Wadsworth, Cengage Learning* (5th Ed.). Wadsworth, Cengage Learning.
- Gangwani, S., & Alarifi, G. (2021). Organizational Culture Assessment of a Saudi

- Public University: Evidence From Princess Nourah Bint Abdulrahman University. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(Special Issue 5), 1–15.
- Garba, F., & Idris, S. (2021). Effect of Promotion on Job Satisfaction: A Study of Tertiary Institutions in Sokoto State, Nigeria. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 3(6), 134–138.
- Gupta, Sahgal, A., & Al, E. (2017). Introduction to Group Formation and Types of Group. *Ignou*, 5–21.  
<http://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/20892/1/Unit-1.pdf>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Sage* (2nd ed.). SAGE Publications Inc.
- Hakim, L. (2016). Budaya Organisasi Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja. *Iqtishadia*, 9(1).
- Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2011). Clean Climbing , Carabiners , and Cultural Cultivation : Developing an Open-Systems Perspective of Culture. *Organization Science*, 22(2), 391–412.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0538>
- Hazarika, G. (2021). *Creative Problem Solving: The HR Professional's Way*. HR Crossing. <https://www.hrcrossing.com/article/270107/Creative-Problem-Solving-The-HR-Professional-s-Way/>
- Hertanto, E. (2017). *Kuesioner Budaya Organisasi (Model Stephen P. Robbins)*. [https://www.academia.edu/24290368/KUESIONER\\_KINERJA\\_KARYAWAN](https://www.academia.edu/24290368/KUESIONER_KINERJA_KARYAWAN)
- Hofstede, G., Schein, E., & Handy, C. (2015). Understanding Organisational. *Chartered Management Institute*, 2(November 2014), 1–7.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2018). *Social Psychology* (8th Ed.). Pearson Education Limited.
- Hutabarat, R. A., & Lubis, E. F. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT . Alfa Scorpii Yamaha Pematang Reba Kabupaten Indragiri Hulu. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis & Sosial*, 1(3), 1–11.
- Iskandar, I. (2020). the Effect of Group Cohesiveness and Job Satisfaction on Productivity in Employees of Human Resources Development in the Ministry of Home Affairs. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 6(8), 57–62.  
<https://doi.org/10.29121/ijetmr.v6.i8.2019.441>
- Jajasan Penyelenggara Penterdjemah, Pentafsir Al-Qoeraan (1967), & Tim Penyempurnaan Terjemahan Al-Qur'an (2016-2019). (2019a). *Al-Quran dan Terjemahannya Edisi Penyempurnaan 2019, Juz 1-10*. Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.
- Jajasan Penyelenggara Penterdjemah, Pentafsir Al-Qoeraan (1967), & Tim Penyempurnaan Terjemahan Al-Qur'an (2016-2019). (2019b). *Al-Quran dan Terjemahannya Edisi Penyempurnaan 2019, Juz 21-30*. Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.
- Janićijević, N., Nikčević, G., & Vasić, V. (2018). The influence of organizational

- culture on job satisfaction. *Economic Annals*, 63(219), 83–114. <https://doi.org/10.2298/EKA1819083J>
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons, Inc.
- Jigjiddorj, S., Zanabazar, A., Jambal, T., & Semjid, B. (2021). Relationship Between Organizational Culture, Employee Satisfaction and Organizational Commitment. *SHS Web of Conferences*, 90, 02004. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002004>
- Jutengren, G., Jaldestad, E., Dellve, L., & Eriksson, A. (2020). The potential importance of social capital and job crafting for work engagement and job satisfaction among health-care employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124272>
- Kalam, R. P., & Wibowo, D. H. (2022). Kohesivitas Kelompok dan Intensi Turnover: Studi Korelasional pada Karyawan. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 11(3), 360. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v11i3.7646>
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. In *Industrial and Labor Relations Review* (Vol. 27, Issue 3). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.2307/2521637>
- Larasati, M. M., Pandjaitan, N. K., & Kuswanto, S. (2018). Pengaruh Kohesivitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan di Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 8(3), 207. <https://doi.org/10.29244/jmo.v8i3.22470>
- Lee, T. Y. (2020). *Group Cohesiveness and Organizational Commitment: Moderated by Transformational Leadership*. 9–14. <https://doi.org/10.31098/jibm.v1i1.211>
- Lestari, H., Wijaya, A. R., & Subayo. (2013). Pengukuran Budaya Organisasi pada Industri Minuman. *Prosiding SNST, Vol 1, No.*, 20–25.
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). *Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment*. 15(1), 100–118.
- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. In *Mc-Graw-Hill/Irwin* (12th Ed.). McGraw-Hill Companies, Inc.
- Machali, I. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif: Panduan Praktis Merencanakan, Melaksanakan, dan Analisis dalam Penelitian Kuantitatif* (A. Q. Habib (ed.); 3rd editio). Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Maswani, Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2019). The Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction Towards Organizational Commitment and Employee Performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 88(4), 144–152. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-04.19>
- McKinnon, J., Harrison, G., Chow, C., & Wu, A. (2004). Organization Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information Sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*,

- 11(1), 25–44.
- Mishra, M. N., Singh, K., Chandan, J. S., & Dwivedi, R. (2020). *Organizational Psychology*. Vikas Publishing House.
- Mishra, T. K. G. P. (2013). *Promotion As Job Satisfaction , A Study On Colleges Of Muscat , Sultanate Of Oman*. 5(5), 56–63.
- Mohamad, B., Mat Saad, H. S., & Ismail, S. H. S. (2014). the Role of Integrity As a Mediator Between Work Satisfaction and Work Performance in the Perspective of Islam: an Empirical Approach Using Sem/Amos Model. *Umexpert.Um.Edu.My*, 2(1), 71–84. [http://umexpert.um.edu.my/file/publication/00002823\\_99942.pdf](http://umexpert.um.edu.my/file/publication/00002823_99942.pdf)
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210–227. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.115.2.210>
- Munandar, A. S. (2021). *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI PUBLISHING.
- Nasution, A., Sarkum, S., & Fitria, E. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi Gaya Kepemimpinan Komitmen Organisasi terhadap Kohesivitas Kelompok dan Kepuasan Kerja Karyawan di PT Siringo-Ringo*. 9(2), 112–123. <https://sultanist.ac.id/index.php/sultanist>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* (7th ed.). McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ortega-parra, A. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Emerald Insight*, 51(5), 1071–1083. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0599>
- Pasaribu, H. M. S., Dalimunthe, R. F., & Sembiring, B. K. F. (2023). The Effect of Extrinsic Motivation and Job Stress on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK. USU Branch Medan. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration*, 3(2), 1333–1351.
- Permana Sari, D., & Handistrianto, C. (2024). Description of Islamic Job Satisfaction. *KnE Social Sciences*, 2024, 464–490. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i5.15195>
- Primasheila, D., Hanafi, A., & Bakri, S. A. (2017). Pagaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Kantor Wilayah Palembang. *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 1(1), 25–32.
- Pulasari, P. G. K. J., Sudjana, I. M., & Sudarmawan, I. W. E. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel. *Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Bisnis*, 2(10), 2270–2288. <https://doi.org/10.22334/paris.v2i10.585>
- Rachmawati, D., & Qomariyah, N. (2024). Grateful Heart Breeds Job Satisfaction: The Effect of Gratitude on Job Satisfaction among Honorary Teachers. *Indonesian Psychological Research*, 6(1), 61–72. <https://doi.org/10.29080/ipr.v6i1.1074>
- Rahayu, D., & Hastuti, R. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Dengan Kohesivitas Tim Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Dan Liris Cemani*

- Sukoharjo). Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
- Rahman, R., Abdullah, N., & Awang, Z. (2019). A High Performing Group: Relationship between Group Cohesiveness and Work Performance. *Archives of Business Research*, 7(9), 1–4. <https://doi.org/10.14738/abr.79.6718>
- Rajni. (2022). Theoretical concepts of job satisfaction. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(8), 930–935.
- Ramadhan, M., & Rahayu, S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Bereau Veritas Consumer Indonesia. *Jurnal ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan*, 1(3), 80–90. <https://doi.org/10.59639/asik.v1i3.3>
- Rasak, B. (2008). *Organizational*. 109–122.
- Riggio, R. E., & Porter, L. W. (2013). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (6th ed.). Pearson Education, Inc.
- Rina Reskiana, Ajmal As'ad, Wahida Amra, & Jayadi. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Makassar. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 6(1), 47–56. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v6i1.596>
- Robbins, S. P. (2006). *Organizational Behavior* (10th ed.). PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rogelberg, S. G. (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (1st ed.). SAGE Publications Inc.
- Salsabila, R. (2023). *Survei: 75% Orang Indonesia Puas dengan Pekerjaannya, Anda?* PwC. <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/pwc-in-news/2023/indonesian/survei-75-persen-orang-indonesia-puas-dengan-pekerjaannya-anda.html>
- Sanchez, J. C. (2009). *Group cohesion : Relationships with work team culture Redalyc Sistema de Información Científica Sánchez , José C .; Yurrebaso , Amaia Group cohesion : Relationships with work team culture Universidad de Oviedo España. August 2014.*
- Sari, D. P. (2021). Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam: Uji Model dengan Spiritualitas Sebagai Mediator. In *Cinta Buku Media*. <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/65855>
- Saul, R., & Henry, M. (2020). Pengaruh Kohesivitas Kelompok, Kepuasan Kerja, Motivasi dan Semangat Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu. 8(3).
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Third edit). John Wiley & Sons, Inc.
- Schmitt, N. W., & Highhouse, S. (2013). *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational Climate and Culture*. July 2012. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Sharifi, N. (2019). *Islamic Concept of Team Management and Its Impact on*

- Organizational Welfare*. Kardan University.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Siburian, I., Arli Sonti Pakpahan, B., & C. Marbun, R. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Berpretasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Smp Negeri di Kecamatan Lintong Nihuta. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2(10), 3186–3195. <https://doi.org/10.58344/jmi.v2i10.594>
- Silalahi, M., Sinaga, O. S., Candra, V., & Simatupang, S. (2021). *Implications of Organizational Culture on n Job Satisfaction*. 0–9.
- Simanullang\*, F., Roem, E. R., & Arif, E. (2024). Cross-Cultural Communication and Organizational Culture in Forming Organizational Cohesiveness. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 7(1), 157–164. <https://doi.org/10.24815/jr.v7i1.36866>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction. In *American journal of community psychology* (Vol. 13, Issue 6, pp. 693–713).
- Sumedho. (2015). The Effect of Nine Facets of Job Satisfaction for Creative Employees in Creative Agency. *IBuss Management*, 3(1), 21–27. <https://media.neliti.com/media/publications/184876-EN-the-effect-of-nine-facets-of-job-satisfa.pdf>
- Sunarta. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Szczepańska, K., & Kosiorek, D. (2017). Factors Influencing Organisational Culture. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 100. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2017.100.34>
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. In *Group and Organization Management* (Vol. 34, Issue 2). <https://doi.org/10.1177/1059601108331218>
- Trihapsari, V. R., & Nashori, F. (2011). Kohesivitas Kelompok Dan Komitmen Organisasi Pada Financial Advisor Asuransi “X” Yogyakarta. *Proyeksi*, 6(2), 12. <https://doi.org/10.30659/p.6.2.12-20>
- Tumanggor, R. O. (2020). *Kepuasan Kerja dan Subjektive Well-Being dari Perspektif Psikologi Industri dan Organisasi* (E. Risanto (ed.); Ed. 1). ANDI.
- Tunru, A. A., Ilahi, R., & Hikmah, N. (2019). Analisis Minat Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Pendidikan Jasmani Di SDN 027 Samarinda Ulu Kota Samarinda. *Jurnal Pendidikan IPS*, 4(2), 53–60. <http://jurnal.ut.ac.id/index.php/jp/search/authors/view?givenName=MeryNoviyanti&familyName=&affiliation=UniversitasTerbuka&country=ID&authorName=MeryNoviyanti>
- Urien, B., Osca, A., & García-Salmones, L. (2017). Role ambiguity, group cohesion and job satisfaction: A Demands-Resources Model (JD-R) Study from Mexico

- and Spain. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 49(2), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.014>
- Valent, E. P., Sugiyarti, G., & Hikmah. (2018). Working Group Cohesiveness of Antecedent for Successful for Performance. *Scholars Journal of Economics, Business and Management (SJEEM)*, 5(12), 1141–1149. <https://doi.org/10.21276/sjebm.2018.5.12.8>
- Vebrianis, S., M, A., & Haryati, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bumi Sarimas Indonesia Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Matua*, 3(3), 539–548.
- Wijono, S. (2010). *Psikologi Industri & Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. PRENADAMEDIA GROUP.
- Wilson, B. (2008). BUDAYA ORGANISASI: Dampaknya Pada Peningkatan Daya Saing Perusahaan. *Jurnal Manajemn*, 8(1), 38–49.
- Winniecia, Syawaluddin, Putra, A., & Goh, T. S. (2023). Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Stres Kerja Karyawan Pt. Sari'. *Economics and Digital Business Review*, 4(1), 217–230.
- Wua, I. W. G., Noermijati, N., & Yuniarinto, A. (2022). The Influence of Organizational Culture on the Employee Performance Mediated By Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.07>
- Wulandari, C. P., & Ferdian, F. (2023). Pengaruh Nature of Work terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Hotel Rangkyo Basa Padang. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 6(2), 692–699. <https://doi.org/10.23887/jmpp.v6i2.67087>
- Yasir, M. (2022). *Pengaruh Nilai-nilai Islam terhadap Budaya Organisasi*. 1(1), 26–30.
- Yoandra, R. M., Putri, Z. A., Hanum, F., & Humaedi, S. (2022). Pentingnya Tingkat Kohesivitas Terhadap Kinerja Kelompok Forum Komunikasi Mahasiswa Kesejahteraan Sosial Regional Jawa Barat. *Focus : Jurnal Pekerjaan Sosial*, 5(1), 106. <https://doi.org/10.24198/focus.v5i1.40390>

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Skala Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Saya merasa dibayar secara adil untuk pekerjaan yang saya lakukan				
2.	Kesempatan untuk naik jabatan dalam pekerjaan saya sangat kecil				
3.	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan arahan.				
4.	Saya tidak puas dengan tunjangan yang diberikan perusahaan.				
5.	Ketika melakukan pekerjaan dengan baik, saya menerima penghargaan dari perusahaan				
6.	Banyak peraturan dan prosedur organisasi menyulitkan saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik				
7.	Rekan kerja selalu memberikan <i>support</i> kepada saya.				
8.	Terkadang saya merasa pekerjaan saya tidak berarti				
9.	Komunikasi terlihat baik di dalam perusahaan.				
10.	Kenaikan gaji jarang terjadi di perusahaan ini.				
11.	Menurut saya, mereka yang bekerja dengan baik memiliki kesempatan yang adil untuk dipromosikan.				
12.	Atasan saya tidak dalam memperlakukan saya.				
13.	Tunjangan yang kami terima sama baiknya dengan yang ditawarkan oleh organisasi/perusahaan lain				
14.	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan tidak dihargai				
15.	Kondisi tempat kerja menunjang saya dalam menyelesaikan tugas.				
16.	Rekan kerja banyak yang kurang kompeten sehingga saya mengerjakan pekerjaan mereka.				
17.	Saya senang melakukan hal-hal yang saya kerjakan di tempat kerja				
18.	Pola komunikasi di perusahaan ini kurang baik.				

19.	Saya merasa bahwa perusahaan tidak pernah memikirkan kenaikan gaji karyawannya.				
20.	Jalur karier di perusahaan ini jelas.				
21.	Atasan saya acuh terhadap kondisi bawahan.				
22.	Tunjangan diberikan secara adil untuk seluruh karyawan.				
23.	Hanya ada sedikit penghargaan bagi karyawan yang bekerja di sini.				
24.	Sarana di tempat kerja belum memenuhi standar keamanan.				
25.	Saya menikmati bekerja sama dengan rekan kerja saya				
26.	Terkadang aturan perusahaan tidak disosialisasikan terlebih dahulu.				
27.	Saya merasa bangga melakukan pekerjaan saya				
28.	Saya merasa puas dengan kenaikan gaji yang diberikan.				
29.	Ada tunjangan yang seharusnya didapatkan, tetapi tidak kami terima.				
30.	Arahan yang diberikan atasan kepada saya sangat jelas sehingga dapat membantu dalam menyelesaikan tugas.				
31.	Banyak pekerjaan yang saya lakukan meskipun itu di luar <i>job desk</i> .				
32.	Saya merasa usaha saya tidak dihargai sebagaimana mestinya				
33.	Saya puas dengan peluang promosi yang diberikan oleh perusahaan.				
34.	Rekan kerja saya sering bertindak tidak kooperatif.				
35.	Pekerjaan saya menyenangkan				
36.	Penugasan pekerjaan tidak dijelaskan sepenuhnya				

### Lampiran 2 Skala Budaya Organisasi

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Pimpinan mendorong saya untuk melakukan inovasi atau gagasan baru dalam pekerjaan				
2.	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan akurat.				
3.	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan				
4.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh				
5.	Saya berusaha untuk menjalin kerja sama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan				
6.	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya				
7.	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi/perusahaan yang ada saat ini				
8.	Pimpinan memberikan saya kebebasan dalam bertindak				
9.	Pihak manajemen perusahaan memberitahukan saya untuk lebih memperhatikan terhadap hal detail dalam pekerjaan				
10.	Saya berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal				
11.	Pihak manajemen perusahaan memotivasi daya untuk aktif dalam mengembangkan skill.				
12.	Saya berusaha untuk menolong sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan				
13.	Saya senantiasa disiplin terhadap waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik.				
14.	Saya mampu mengedepankan visi dan misi perusahaan daripada kepentingan pribadi				
15.	Dalam menjalankan aktivitas kerja, saya terkadang kesulitan dalam mengambil keputusan.				
16.	Pihak manajemen perusahaan menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya				

17.	Saya selalu berpikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan efisien.				
18.	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan				
19.	Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja				
20.	Perusahaan mendorong karyawan untuk bisa bersaing dengan perusahaan lain.				
21.	Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat yang baik untuk membangun karier				
22.	Saya tidak siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya				
23.	Pihak manajemen perusahaan selalu menyampaikan tujuan perusahaan secara detail kepada para karyawan				
24.	Saya selalu dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja				
25.	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh pihak manajemen perusahaan				
26.	Di dalam perusahaan tempat saya bekerja, pekerjaan diselesaikan dengan kerja sama tim sesuai penugasan dari atasan				
27.	Perusahaan mendorong karyawan untuk mengungguli produk kompetitor.				
28.	Perusahaan ini memiliki strategi yang jelas untuk mengakrabkan karyawannya.				
29.	Pimpinan mengabaikan saya saat dalam mengambil risiko.				
30.	Pimpinan sering menekankan pentingnya “ <i>cross-check</i> ” sebelum pekerjaan dikumpulkan.				
31.	Perusahaan membebaskan saya dalam menjalankan tugas asalkan sesuai dengan standar perusahaan.				
32.	Saya selalu merasa tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.				
33.	Jika timbul permasalahan di tempat kerja, selalu diselesaikan secara bersama-sama				
34.	Perusahaan acuh dengan hasil yang dikerjakan karyawan meskipun itu di bawah standar.				

35.	Perusahaan ini melakukan acara <i>Family gathering</i> secara rutin				
36.	Dalam melaksanakan pekerjaan saya melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan atasan.				

### Lampiran 3 Skala Kohesivitas Kelompok

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Saya tidak menikmati menjadi bagian dari kegiatan sosial tim kerja ini				
2.	Saya tidak puas dengan jumlah tanggung jawab yang diberikan kepada saya dalam pekerjaan				
3.	Saya tidak merasa akan merindukan rekan-rekan kerja saya selama masa cuti.				
4.	Saya tidak puas dengan tingkat motivasi tim saya untuk mencapai target perusahaan				
5.	Beberapa teman terbaik saya ada di tim kerja ini				
6.	Tim ini tidak memberi saya cukup kesempatan untuk meningkatkan keterampilan profesional saya				
7.	Saya lebih menikmati acara-acara di luar kantor daripada acara tim kerja				
8.	Saya tidak menyukai gaya kerja di tim ini				
9.	Bagi saya, tim kerja ini adalah salah satu kelompok sosial terpenting.				
10.	Tim kami bersatu dalam upaya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi				
11.	Saya lebih suka bekerja secara individual daripada berkolaborasi dengan sebuah tim.				
12.	Kami semua bertanggungjawab atas kegagalan atau kinerja yang buruk dari tim kami				
13.	Anggota tim kami jarang mengadakan pertemuan informal di luar jam kerja				
14.	Anggota tim kami sering berbeda pendapat dalam menyelesaikan tugas.				
15.	Tim kami ingin menghabiskan waktu bersama di luar jam kerja				
16.	Jika anggota tim kami menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, semua orang ingin				

	membantu sehingga kami bisa kembali produktif				
17.	Anggota tim kami acuh saat di luar proyek dan tugas kerja				
18.	Anggota tim kami tidak berkomunikasi secara terbuka tentang tanggung jawab setiap karyawan selama proyek atau tugas sehari-hari				

#### Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Diskriminan-HTMT SmartPLS

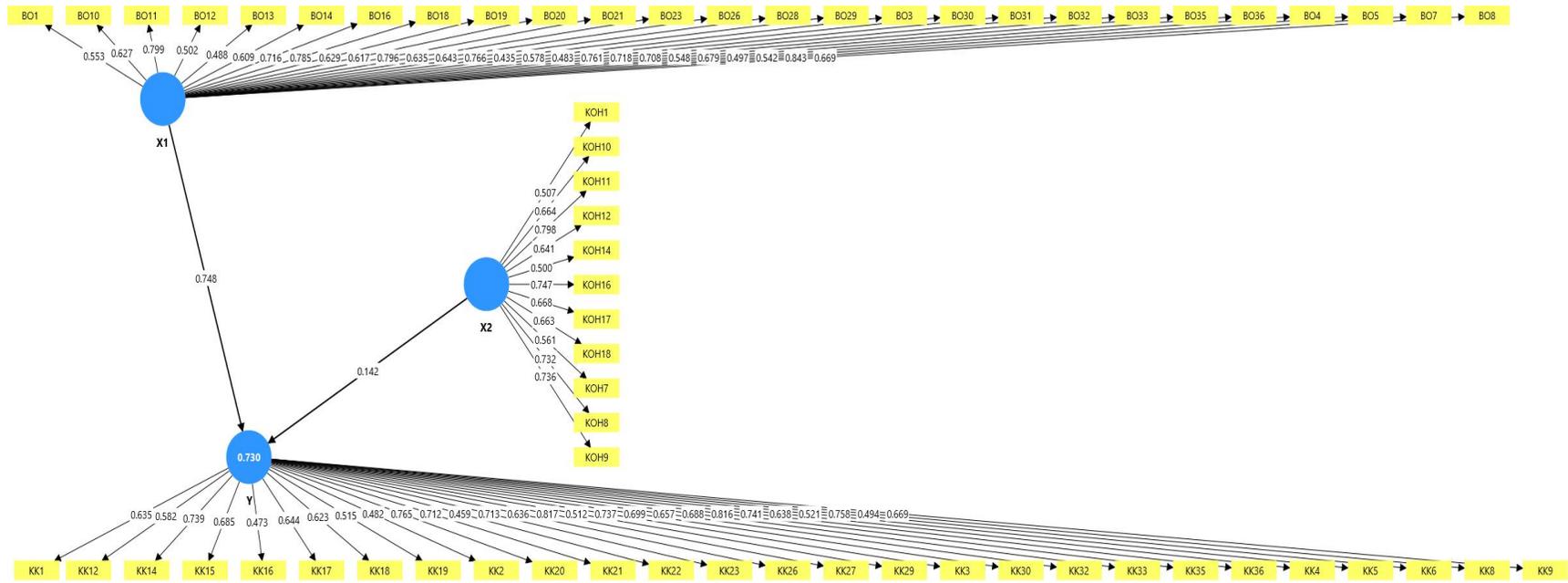
	X1	X2	Y
X1			
X2	0.760		
Y	0.832	0.690	

#### Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konstruk SmartPLS

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho...)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracte...
X1	0.943	0.953	0.948	0.421
X2	0.869	0.871	0.894	0.439
Y	0.947	0.956	0.951	0.427

#### Lampiran 6 Koefisien Jalur SmartPLS

	X1	X2	Y
X1			0.748
X2			0.142
Y			



**Lampiran 7 Hasil Uji Kolinearitas SmartPLS**

	X1	X2	Y
X1			2.057
X2			2.057
Y			

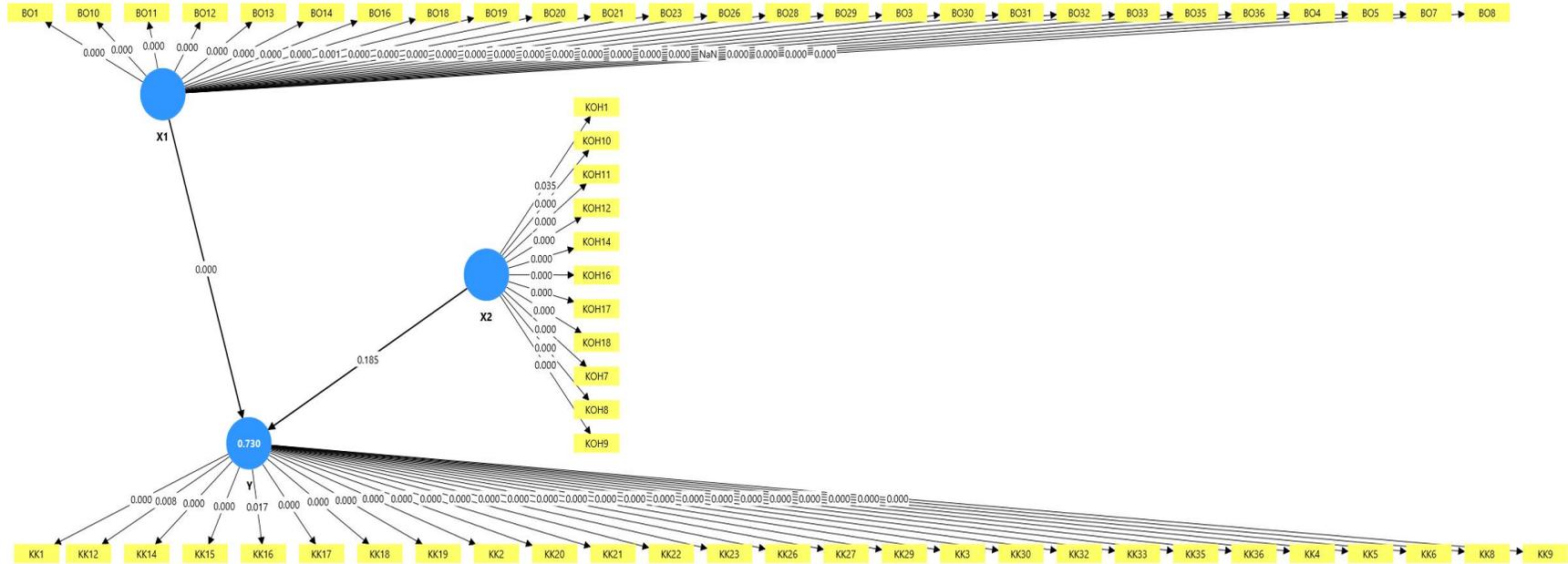
**Lampiran 8 Hasil Uji R-Square SmartPLS**

	R-square	R-square adjusted
Y	0.730	0.721

**Lampiran 9 Hasil Uji F-Square SmartPLS**

	X1	X2	Y
X1			1.020
X2			0.037
Y			

Lampiran 10 Hasil *Bootstrapping* dan Uji Hipotesis SmartPLS



	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
X1 -> Y	0.748	0.751	0.088	8.471	0.000
X2 -> Y	0.142	0.149	0.107	1.327	0.185

## Lampiran 11 Surat Izin Pra-Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS PSIKOLOGI**

Jalan Gajayana 50 Malang, 65144, Telepon: 0341-558916, Website: fpsi.uin-malang.ac.id

No. : 652 /FPsi.1/PP.009/4/2024

18 April 2024

Perihal : **IZIN OBSERVASI PRA SKRIPSI**

Kepada Yth.

**Pimpinan Toko Kopi Jaya**

**Jalan Buring No. 53, Kecamatan Klojen, Kota Malang.**

di

Malang

Dengan hormat,

Sehubungan dengan akan dilaksanakannya proses penyusunan skripsi bagi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dengan ini kami mohon kepada Bapak/Ibu untuk memberikan izin melakukan kegiatan **observasi pra skripsi**, kepada:

Nama / NIM	: Tiara Firgishanda Ipaenin / 200401110069
Judul Proposal	: Pengaruh Budaya Organisasi dan Kohesivitas Kelompok terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Toko Kopi Jaya
Dosen Pembimbing	: 1. Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I. 2. Rahmatika Sari Amalia, M.Psi., Psikolog
Tempat Observasi	: Toko Kopi Jaya
Tanggal Observasi	: 18-04-2024 s.d 25-04-2024
Model Kegiatan	: Online

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.



Dekan,  
Wakil Dekan Bidang Akademik,

Tembusan:

1. Dekan;
2. Para Wakil Dekan;
3. Ketua Jurusan;
4. Arsip.

## Lampiran 12 Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS PSIKOLOGI**

Jalan Gajayana 50 Malang, 65144, Telepon: 0341-558916, Website: fpsi.uin-malang.ac.id

Nomor : 3730/FPsi.1/PP.009/12/2024

27 Desember 2024

Hal : **IZIN PENELITIAN SKRIPSI**

Kepada Yth.  
Pimpinan Toko Kopi Jaya  
Jalan Buring No. 53, Kecamatan Klojen, Kota Malang.  
di Tempat

*Assalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.*

Dengan hormat,

Dalam rangka pengembangan keilmuan bagi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dengan ini kami mohon kepada Bapak/Ibu memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian skripsi kepada:

Nama / NIM : TIARA FIRGISHANDA IPAENIN/200401110069  
Tempat Penelitian : Toko Kopi Jaya  
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kohesivitas Kelompok terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Toko Kopi Jaya  
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I.  
2. Rahmatika Sari Amalia, M.Psi., Psikolog  
Tanggal Penelitian : 26-12-2024 s.d 16-01-2025  
Model Kegiatan : Online

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.

*Wassalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.*

a.n. Dekan,  
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Ali Ridho

Tembusan:

1. Dekan;
2. Wakil Dekan 2 dan 3;
3. Ketua Prodi;
4. Kabag Tata Usaha.



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : UKZVit