



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB II**

### **TELAAH LITERATUR**

#### **2.1 Kepuasan Kerja**

##### **2.1.1 Konsep Kepuasan Kerja**

Konsep kepuasan kerja telah amat luas dipelajari di berbagai literatur, materi pembelajaran, bahan penelitian, dipercaya oleh banyak pakar, manajer, direksi dan peneliti bahwa fenomena kepuasan kerja dapat berdampak dan berpengaruh pada produktivitas kerja, komitmen organisasi, *working environment*, *employee performance*, *employee turnover*, dan *employee retention*.

Pada hakikatnya, seseorang di dalam pekerjaannya akan merasa nyaman dan memiliki loyalitas tinggi bila dalam pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga merupakan keinginan setiap individu yang sudah bekerja. Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Berdasarkan Kreitner dan Kinicki (2008:170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek dari suatu pekerjaan, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya

dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lain dari pekerjaannya. Menurut Sondang (2003:295) di dalam Rozy Munarko Wijaya (2009), kepuasan kerja seorang karyawan belum tentu terdorong untuk berprestasi tidak terletak pada motivasinya tetapi dapat terletak pada aspek-aspek lain, sebagai contoh seorang karyawan puas karena imbalan yang diterima. Pemahaman kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan untuk pindah, usia pekerja, tingkat jabatan serta besar kecilnya ukuran suatu organisasi. Individu atau karyawan yang tergabung dalam suatu organisasi atau perusahaan memiliki kecenderungan akan membawa keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman di masa lalu yang membentuk harapan kerja sehingga kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul di dalam erat kaitannya dengan pekerjaan yang disediakan. Kepuasan kerja itu sendiri bersifat dinamis.

Secara lebih jelas, Robbins (2009:113) mengatakan bahwa, "*Job satisfaction describes a positive feeling about a job, resulting from an evaluation of its characteristics. A person with a high level of job satisfaction holds positive feelings about his or her job, while a dissatisfied person holds negative feelings*".

Pernyataan Robbins memiliki arti bahwa kepuasan kerja adalah kumpulan individu baik pria maupun wanita yang merasakan perasaan yang positif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja bisa didapat seorang individu bila ada karakteristik pekerjaan dan keinginan karyawan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan merasakan perasaan yang positif terhadap pekerjaannya dan seseorang yang tidak puas akan merasakan perasaan negatif.

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah gambaran perasaan individu-individu lebih secara emosional terhadap pekerjaan mereka dan merupakan ekspresi sikap serta perasaan yang positif dari karyawan bila segala kebutuhan yang dibutuhkan mampu dipenuhi oleh perusahaan, seperti gaji, kompensasi, kondisi lingkungan kerja, kesempatan promosi jabatan, jenjang karir, gaya kepemimpinan, hubungan dengan rekan kerja dan masih banyak lagi lainnya. Perlu diketahui, tingkat kepuasan masing-masing individu atau karyawan berbeda-beda.

### **2.1.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Menurut Fred Luthans (2011:142-143), faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja dapat dikelompokkan ke dalam enam dimensi, yaitu :

#### **a. Pekerjaan sehari-hari**

Kepuasan terhadap pekerjaan sehari-hari adalah sumber utama kepuasan. Sebagai contoh nyata ialah *job characteristics* yang berhubungan dengan *job design*. *Feedback* dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi ialah dua konsep pekerjaan yang utama yang berhubungan faktor motivasi, yakni pemberian motivasi kepada para pekerja atau karyawan melalui serangkaian tugas atau pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, kewajiban, tanggung jawab, kesempatan belajar dan kemajuan karyawan. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja.

Jika persyaratan pekerjaan terpenuhi maka karyawan cenderung menjadi lebih puas. Selain itu, perkembangan karir (tidak memerlukan promosi) merupakan hal yang penting bagi karyawan baik tua maupun muda.

b. Kebijakan promosi jabatan

Kesempatan untuk mutasi atau perpindahan ke posisi yang lebih tinggi dalam bentuk struktur organisasi perusahaan memegang peranan yang penting dalam menentukan kepuasan kerja karena karyawan berharap dapat menerima hal-hal yang lebih baik dan berbeda dari posisi baru tersebut. Posisi yang lebih tinggi identik dengan pembayaran gaji yang lebih besar, kenaikan status serta tingkat kesulitan tugas yang menantang.

c. Rekan kerja

Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling simpel pada karyawan secara individu.

Hubungan antar individu dalam suatu kelompok kerja memengaruhi tingkat kerjasama dan konflik yang mungkin terjadi, baik dalam unit yang sama maupun antar unit. Kelompok kerja yang “kuat” berperan sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat dan pertolongan pada anggota yang lain. Dibutuhkan rasa saling ketergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal seperti ini akan

membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan dan otomatis akan berefek pada tingginya tingkat kepuasan kerja.

d. Sistem supervisi atasan

Proses pengarahan dan pengawasan oleh seorang atasan langsung memiliki dua dimensi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pertama, proses penyeliaan berkaitan dengan hubungan antar pribadi, diukur dengan menggunakan ketertarikan personal, kepedulian pada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Kedua, berkaitan dengan iklim partisipasi atau pengaruh dalam proses pengambilan keputusan yang dapat memengaruhi pekerjaan karyawan. Kedua dimensi diatas berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

e. Pemberian kompensasi (gaji, insentif, bonus)

Kompensasi merupakan balas jasa dan penghargaan atas segala yang disumbangkan tenaga kerja kepada perusahaan. Pembayaran kompensasi memegang peranan yang penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karena uang merupakan alat tukar kebutuhan manusia. Karyawan seringkali melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen perusahaan memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Pemberian kompensasi atau benefit dapat ditetapkan bervariasi berdasarkan dengan standar perhitungan

tertentu, jumlah tiap periode atau karyawan fleksibel dalam memilih *benefit* yang ia sukai maka hal ini dapat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi bisa berbentuk gaji atau upah.

f. Kondisi atau lingkungan kerja

Kondisi atau lingkungan kerja merupakan pengaruh terbanyak (*modest effect*) dalam kaitannya terhadap kepuasan kerja. Kondisi atau lingkungan kerja yang baik seperti lingkungan yang bersih, menarik serta mendukung proses pekerjaan maka karyawan pun akan lebih bersemangat dan termotivasi untuk melakukan yang terbaik demi kelangsungan perusahaan. Sebaliknya, bila kondisi atau lingkungan kerja yang buruk akan berdampak pada semangat serta motivasi yang minim sehingga akan mengancam kelangsungan perusahaan secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Robbins (2009:127), ada beberapa faktor yang mendukung kepuasan kerja, yaitu :

1. *Mentally Challenging Work*

*“People prefer jobs that give them opportunity to use their skills and abilities and offer a variety of tasks, freedom and feedback on how well they are doing. These characteristics make work mentally challenging”*. Artinya adalah individu-individu lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan, menawarkan beragam

tugas/pekerjaan, kebebasan serta *feedback* mengenai seberapa baik pekerjaan yang dilakukan. Karakteristik yang seperti ini membuat kerja secara psikologis lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan. Akan tetapi di sisi lain, pekerjaan yang terlalu menantang akan menciptakan rasa frustrasi dan perasaan gagal. Karyawan lebih banyak menyukai tantangan pada tahap menengah karena karyawan lebih banyak mengalami kesenangan dan kepuasan. Jadi, suatu pekerjaan yang mencakup semakin banyak keterampilan dan bakat-bakat yang relevan dengan identitas diri karyawan akan membuat karyawan semakin lebih merasakan bahwa melaksanakan pekerjaan menjadi lebih berarti daripada menepati waktu atau melaksanakan hal-hal lain.

## 2. *Equitable Rewards*

*“Employee want pay system and promotion policies that they perceive as being just, unambiguous and in line with their expectations. When pay is seen as fair based on job demands, individual skill level, and community pay standards, satisfaction is likely to result”*. Artinya adalah karyawan menginginkan kebijakan sistem upah dan promosi yang dirasakan jelas dan sesuai dengan yang diharapkan karyawan. Bila upah yang diberikan oleh badan usaha atau perusahaan sama atau lebih tinggi dari upah yang berlaku dalam masyarakat untuk tipe pekerjaan yang sama maka

kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan dan hal tersebut akan berlaku sebaliknya. Tetapi kunci yang menghubungkan *reward* dan kepuasan bukanlah jumlah yang dibayarkan tetapi lebih pada persepsi mengenai persamaan dan keadilan.

### 3. *Supportive Working Conditions*

*“Employees are concerned with their work environment for both personal comfort and facilitating doing a good job. Studies demonstrate that employee prefer physical surroundings that are not dangerous or comfortable”*. Artinya adalah karyawan peduli akan lingkungan kerja mereka baik untuk kenyamanan pribadi maupun fasilitas yang mendukung untuk memudahkan pekerjaan dengan baik. Karyawan lebih memilih lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Bahkan banyak karyawan lebih memilih tempat kerja yang dekat dengan tempat tinggalnya dan didukung dengan fasilitas modern. Kondisi fisik tempat bekerja memberikan peranan penting dalam penentuan kepuasan karyawan dalam bekerja.

### 4. *Supportive Colleagues*

*“People get more out of work than merely money or tangible achievements. For more employees, work also fills the need for social interaction. No surprisingly, therefore, having friendly and supportive coworkers leads to increased job satisfaction. The*

*behavior of one's boss also a major determinant of satisfaction*".

Artinya adalah karyawan mendapatkan lebih banyak dari pekerjaan yang dilakukan daripada sekedar upah atau prestasi yang berwujud.

Bagi beberapa karyawan pun, bekerja juga merupakan pemenuhan kebutuhan akan interaksi sosial. Perilaku kerja karyawan akan meningkat bila atasannya dapat ramah dan mengerti tentang dirinya, juga memberikan penghargaan untuk hasil kerja yang bagus, mau mendengarkan pendapat karyawannya serta memiliki ketertarikan secara personal.

### **2.1.3 Pentingnya Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja memiliki peranan yang vital dan penting bagi kelangsungan suatu organisasi atau perusahaan karena dapat memengaruhi kinerja para karyawannya. Luthans (2011:144) di dalam bukunya menuliskan, "*However, from a pragmatic managerial and organizational effectiveness perspectives, it is important to know how, if at all, satisfaction related to outcome variables*". Dari kutipan diatas, bisa diartikan bahwa dari sudut pandang manajerial dan organisasi, penting untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan variabel-variabel hasil (akibat yang ditimbulkan oleh adanya ketidakpuasan kerja sehingga pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja perusahaan atau organisasi). Bila kepuasan kerja tinggi, apakah karyawan akan *perform* lebih baik dan organisasi menjadi lebih efektif dan sebaliknya? Ada beberapa hal penting lainnya yang perlu dikaitkan

antara lain, kepuasan-*performance*, kepuasan-*turnover*, kepuasan-*working environment*, *psychological distress* dan lain sebagainya.

Karakteristik dan komponen kepuasan kerja penting untuk dibahas yang berguna untuk memenuhi pertanyaan apa yang ingin diajukan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja. Terdapat ratusan karakteristik kepuasan kerja yang umumnya ditemukan dalam sikap seorang individu/karyawan, seperti gaji, upah, rekan kerja, lingkungan kerja, hubungan atasan dengan bawahan, *job description* serta kesempatan promosi jabatan.

Definisi kepuasan kerja yang dibahas di atas, menitikberatkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai yang seharusnya dengan apa yang menurut persepsinya yang diperoleh melalui pekerjaan. Harapan karyawan itu, mencakup kondisi lingkungan kerja yang baik, jaminan pekerjaan, jam kerja, kesempatan untuk promosi, kepemimpinan yang cakap dan kebebasan karyawan yang bertanggung jawab.

Kepuasan kerja dapat berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja yang nantinya akan menjamin suasana kerja yang baik dan mencegah munculnya masalah dan ketegangan di dalam pekerjaan. Fungsi kepuasan kerja dapat dilihat dari kedua belah pihak :

a. Bagi karyawan atau individu

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat menjadi pemicu untuk meningkatkan semangat kerja sehingga kinerja pun akan meningkat. Selain itu, karyawan juga dapat merasakan

kebahagiaan, ketenangan, kenyamanan serta ketentraman di dalam pekerjaannya.

b. Bagi perusahaan atau organisasi

Organisasi yang memperhatikan kepuasan kerja karyawannya, maka organisasi tersebut akan terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan, seperti tingkat kehadiran karyawan yang rendah, tingkat *turnover* yang tinggi, rendahnya produktivitas kerja dan hal-hal lain yang berdampak buruk bagi perusahaan.

Disamping itu, terdapat juga lima model kepuasan kerja yang menonjol yang akan menggolongkan penyebabnya dan dapat digunakan sebagai ukuran kepuasan kerja, antara lain (Kreitner dan Kinicki, 2008:170-172), yaitu :

- a. *Need Fulfillment* atau pemenuhan kebutuhan, menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu memenuhi kebutuhannya.
- b. *Discrepancies* atau ketidakcocokan, menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan seorang individu dari sebuah pekerjaan, saat harapan lebih besar daripada yang diterima, seseorang tidak akan puas.
- c. *Value attainment* atau pencapaian nilai, menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan

memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu.

- d. *Equity* atau persamaan, menjelaskan bahwa kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan secara adil di tempat kerja.
- e. *Dispositional/genetic components* atau komponen watak/genetik, menjelaskan bahwa secara khusus model ini didasarkan pada kepuasan kerja sebagai fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik.

#### 2.1.4 Teori-teori Pendekatan Kepuasan Kerja

Terdapat empat teori pendekatan yang dapat digunakan dalam membahas mengenai kepuasan kerja karyawan. Keempat pendekatan tentang teori kepuasan kerja, yang pertama kali dikembangkan adalah teori pengharapan (*Expectancy Theory*) kemudian dikembangkan teori ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*), teori keadilan (*Equity Theory*) dan teori dua faktor (*Two Factor Theory*) sebagai pendekatan keempat.

Penjelasan teori-teori tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Teori Pengharapan (Expectancy Theory)*

Kepuasan kerja akan berbeda-beda satu sama lain berkaitan dengan tingkat kebutuhan individu yang dapat dirasakan secara aktual. Di sisi lain, menurut Vroom (1964) juga melihat bahwa kepuasan kerja

bisa tercapai. Vroom juga menjelaskan bahwa *expectancy theory* didasarkan pada tiga kepercayaan, yakni :

- *Valence*, mengarah pada orientasi emosional individu yang berhubungan dengan *outcomes (reward)*. Pihak manajemen perusahaan harus meng-*cover employees value*.
- *Expectancy*, karyawan memiliki ekspektasi yang berbeda-beda dan tingkat kepercayaan yang berbeda-beda tentang apa yang mereka layak untuk lakukan. Pihak manajemen perusahaan harus meng-*cover resources, training* dan *supervision* yang karyawan butuhkan.
- *Instrumentality*, mengarah pada persepsi karyawan tentang apa yang akan mereka dapatkan dan manajemen perusahaan janjikan kepada karyawan. Dalam hal ini pihak manajemen harus menjamin *reward* dan apa yang karyawan inginkan.

Dari ketiga hal diatas, secara psikologis dapat menciptakan motivasi dan karyawan akan bertindak untuk membawa kebahagiaan dan menghindari penderitaan. Motivasi yang terdiri dari ketiga hal diatas dapat digunakan untuk mengindikasikan dan memprediksi *job satisfaction*, ketertarikan untuk tinggal lebih lama di perusahaan dan *effort* yang karyawan lakukan.

b. *Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy Theory)*

Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Porter (1961), yaitu mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang telah dianggap didapatkan dengan apa yang diinginkan dan karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi yang sebenarnya. Semakin besar dan semakin banyak hal yang diinginkan maka semakin besar tingkat ketidakpuasan seseorang.

c. *Teori Keadilan (Equity Theory)*

*Equity theory* dikembangkan oleh Adams (1963). Prinsip teori keadilan ini adalah seseorang akan merasakan kepuasan atau ketidakpuasan berdasarkan apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak. Keadilan bisa dikatakan ada jika karyawan beranggapan bahwa perbandingan antara *input* (*hardwork, skill level, tolerance, enthusiasm* dan lainnya) dan *output* (*salary, benefit, intangibles, recognition* dan lainnya) sebanding dengan rasio karyawan lain. Ketidakadilan bisa dikatakan ada jika rasio *input* dan *output* yang

hasilnya lebih besar atau lebih kecil bila dibandingkan dengan karyawan lain. Bila diperdalam lagi maka ada 4 unsur penting di dalam teori keadilan ini : (1) Individu : manusia yang merasa diperlakukan adil atau tidak, (2) Perbandingan dengan orang lain : individu atau kelompok yang digunakan sebagai pembanding *input* dan *output*, (3) *Input* seperti, pendidikan, pengalaman, kemampuan, komitmen, *skill*, loyalitas dan masih banyak lainnya. Sedangkan (4) *Output* seperti, upah, gaji, *benefit*, tunjangan, penghargaan, kesempatan promosi dan masih banyak lainnya.

d. *Teori Dua Faktor (Two Factor Theory)*

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1966) yang dikutip oleh Robbins (2009:212) menyatakan bahwa hubungan individu terhadap pekerjaannya adalah suatu yang bersifat mendasar dan satu sifat di dalam pekerjaan dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan di dalam dunia pekerjaannya. Di dalam teori ini yang dibahas ialah kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, ada dua hal situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu : (1) faktor yang membuat orang merasa tidak puas. *Dissatisfier (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, seperti *salary, company policy and administration, supervision technical, interpersonal relations, working conditions, job insecurity* dan

masih banyak lainnya. (2) faktor yang membuat orang merasa puas. *Satisfier* (motivator) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan, seperti *achievement*, *recognition*, *work itself*, *responsibility*, *advancement* dan masih banyak lainnya.

### 2.1.5 Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2009:121), ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dalam beberapa cara, antara lain :

- ✓ *Keluar (exit)* : perilaku yang ditunjukkan untuk keluar dari bagian suatu organisasi. Hal ini bertujuan untuk mencari posisi baru di organisasi lain serta mengundurkan diri di organisasi yang lama.
- ✓ *Aspirasi (voice)* : secara aktif dan konstruktif mengemukakan terciptanya suatu kondisi, diantaranya saran perbaikan, berkomunikasi dan berdiskusi dengan atasan untuk penyelesaian suatu masalah.
- ✓ *Kesetiaan (loyalty)* : secara pasif tetapi optimis untuk menunggu kondisi membaik, termasuk melakukan pembelaan serta dukungan terhadap organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal serta selalu mendukung organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
- ✓ *Pengabaian (neglect)* : hal ini membuat kondisi semakin buruk, termasuk ketidakhadiran karyawan, keterlambatan, kurangnya motivasi dan usaha serta penurunan nilai kinerja.

## **2.2 Komitmen Organisasi**

### **2.2.1 Konsep Komitmen Organisasi**

Konsep komitmen organisasi telah banyak diterapkan dan diterjemahkan oleh para peneliti dalam berbagai bentuk dan perkembangannya.

Komitmen merupakan salah satu hal yang diharapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan, yang didapatkan dari individu atau karyawan yang terlibat di dalam organisasi. Komitmen yang ditunjukkan oleh individu atau karyawan, tidak terlepas dari kepuasan kerja yang diberikan organisasi atau perusahaan.

Komitmen dipandang sebagai suatu hal yang penting untuk dipahami, diperdalam serta diperhatikan untuk membahas lebih dalam lagi mengenai perilaku organisasi. Perilaku organisasi pun berkaitan erat dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi bisa dijelaskan sebagai suatu ukuran bagi seseorang di dalam eksistensi dirinya di dalam organisasi sambil diikuti partisipasi aktif di dalamnya.

Keberhasilan dalam mengelola SDM merupakan hal yang amat vital. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi ketika mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya bersama-sama dengan karyawannya. Dalam dunia kerja, komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting.

Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Bila dibahas secara mendalam, di dalam komitmen organisasi terdapat dua sisi, yaitu komitmen karyawan terhadap organisasi (*Employee Commitment to Organization*) dan komitmen organisasi terhadap karyawan (*Organizational Commitment to Employee*).

Menurut Robbins (2009:113), komitmen organisasi adalah tingkat atau status karyawan yang mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi, tujuan organisasi dan mempunyai keinginan atau harapan untuk tetap berada di dalam organisasi tersebut. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan terhadap organisasi dimana mereka berada dan sekaligus komitmen merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi.

Keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan hubungan dengan organisasi itu berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerja. Individu yang merasa terpuaskan dalam pekerjaannya cenderung bertahan dalam organisasi atau dapat dikatakan memiliki komitmen yang tinggi. Sebaliknya, individu yang merasa kurang terpuaskan maka ia akan cenderung memutuskan untuk keluar dari organisasi atau dapat dikatakan memiliki komitmen yang rendah. Setiap individu pasti mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan kemauannya. Selain itu, individu yang menginginkan organisasi sebagai tempat belajar sesungguhnya dan tempat eksplorasi diri seluas-luasnya dalam kaitannya dengan pemanfaatan segala kemampuan dan keterampilan yang ia miliki.

Meyer dan Allen (1997) juga menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini telah dipengaruhi oleh sifat komitmen tiap individu yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, Meyer dan Allen

(1997) membagi komitmen ke dalam tiga dimensi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

Luthans (2011:147) memiliki definisi komitmen sebagai berikut:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu
2. Kemauan untuk melakukan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi
3. Keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dari tiga unsur diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen tidak hanya fokus pada loyalitas seseorang terhadap organisasinya saja tetapi lebih mendalam di dalam komitmen itu adanya interaksi yang aktif satu sama lain dimana individu juga dituntut untuk memberikan dirinya secara total menjadi bagian dari organisasi sehingga individu tersebut dapat memberikan sesuatu yang berharga bagi kelangsungan organisasi ke depannya.

Menurut Greenberg dan Baron (2003:163) di dalam Rozy Munarko Wijaya (2009) terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen pada organisasi, yaitu

*a. Job Characteristic*

Dengan organisasi yang memberikan tanggung jawab yang besar dalam pekerjaan saat ini diharapkan karyawan dapat memberikan komitmen pada perusahaan dengan baik sehingga tercipta komitmen pada organisasi.

*b. Alternative Employment Opportunities*

Suatu kondisi dimana perusahaan atau organisasi memberikan peluang untuk memberikan promosi secara terbuka kepada karyawan serta memberikan alternatif untuk mendapatkan pekerjaan baru bagi karyawan yang berkomitmen rendah. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya kesempatan karyawan untuk mendapatkan pekerjaan baru sehingga menyebabkan karyawan tersebut cenderung memiliki komitmen rendah.

*c. Personal Characteristic*

Merupakan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya. Dalam hal ini karyawan yang berusia tua (senior) akan memiliki pengalaman yang tinggi apabila dibandingkan dengan karyawan yang berusia muda (junior). Komitmen individu pada organisasi akan dipengaruhi oleh keberadaan pribadi dan individu itu sendiri seperti, usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, sikap serta motivasi yang ada.

*d. Treatment of Newcomers*

Suatu kondisi dimana organisasi dapat melakukan berbagai macam cara untuk membantu karyawan baru dalam proses pembelajaran dan menjadikan mereka anggota organisasi yang produktif sehingga

akan tercipta komitmen pada organisasi yang baik. Pernyataan tersebut berarti bahwa organisasi dapat melakukan berbagai macam cara untuk membantu karyawan baru dalam proses pembelajaran dan menumbuhkan rasa keterikatan sebagai bagian dari perusahaan.

### 2.2.2 Bentuk-bentuk Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi bersifat multidimensional sehingga mendorong tumbuhnya komitmen Allen dan Meyer (1997). Ketiga komponen tersebut adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) diartikan sebagai keterikatan emosional atau psikologis, keterlibatan dengan organisasi sehingga individu merasa dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini bisa muncul karena adanya kenyamanan, kepuasan dan kedekatan identitas seseorang dengan identitas organisasinya. Jadi ada hal yang individu tersebut dapatkan di suatu organisasi dan tidak didapatkan di organisasi lainnya. Semakin tinggi tingkat kenyamanan, kepuasan dan kedekatan individu berarti komitmen orang tersebut tinggi terhadap organisasinya. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang kuat untuk meneruskan pekerjaan dengan organisasi karena mereka memiliki pemahaman dan pemikiran yang sejalan dan memang ada keinginan dari karyawan untuk melakukannya.

2. **Komitmen Berkelanjutan** (*Continuance Commitment*) diartikan sebagai kecenderungan dan keinginan yang dimiliki individu untuk tetap bertahan di dalam organisasi dan tetap melakukan aktivitas secara konsisten berdasarkan pengorbanan yang telah dikeluarkannya untuk organisasi tempat ia berada (sudah terlalu besar investasi yang individu keluarkan sehingga sangat beresiko atau mengalami kerugian bila harus keluar dari organisasi). Semakin besar investasi pada organisasi maka kecenderungan untuk pindah ke organisasi lain juga semakin berkurang. Komitmen berkelanjutan adalah tingkat keinginan atau hasrat dari dalam diri individu untuk tetap berada di dalam suatu organisasi karena memang pada hakekatnya dia membutuhkan organisasi tersebut dan tidak dapat berpindah ke organisasi lain.

3. **Komitmen Normatif** (*Normative Commitment*) diartikan sebagai komitmen individu pada organisasi karena adanya dorongan dan keyakinan penuh akan tanggung jawab moral terhadap suatu organisasi. Di dalam hubungan individu dengan organisasi, sudah selayaknya karyawan memberikan kontribusi terhadap organisasinya. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut telah mendapatkan sesuatu dari organisasi tempat ia mengeksplorasi dirinya. Komitmen ini berhubungan dengan penerimaan keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

Sebagai contoh, bila karyawan telah mendapatkan kesempatan untuk berkembang, pelatihan, peningkatan kesejahteraan dan lainnya maka sudah sepantasnya karyawan memberikan kontribusi untuk kemajuan organisasi di masa kini dan masa mendatang.

Sejalan dengan pendapat Allen dan Meyer menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen afektif kuat, dapat bertahan dalam organisasi karena karyawan tersebut “menginginkannya”. Karyawan dengan tingkat komitmen berkelanjutan yang kuat bertahan dalam organisasi karena mereka “membutuhkannya”. Sedangkan karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang kuat bertahan karena mereka “seharusnya” berbuat hal tersebut.

Bila dibahas mendalam, komitmen itu sebenarnya mengandung loyalitas tetapi komitmen lebih dari sekedar loyalitas melainkan melibatkan hubungan aktif dengan organisasi, dimana individu memberikan sesuatu dari dirinya yang berguna bagi perkembangan organisasi selanjutnya. Oleh karena itu, komitmen organisasi merupakan proses yang berkelanjutan dimana seluruh individu yang berkaitan dengan organisasi mengekspresikan segala perhatiannya bagi kepentingan organisasi. Konsep tentang komitmen karyawan ini bisa juga disebut komitmen kerja.

Dari penjelasan diatas, komitmen organisasi bukan hanya membahas kesetiaan terhadap organisasi tetapi pada suatu proses dinamis dimana karyawan mengekspresikan rasa kepemilikan mereka yang tinggi terhadap organisasi dan kinerja yang tinggi. Komitmen itu sendiri bersifat fleksibel sehingga komitmen

akan berpindah mengikuti perpindahan individu itu sendiri. Saat karyawan merasa puas dan memiliki komitmen yang tinggi maka ia pun akan memberikan segala yang terbaik yang ia miliki kepada perusahaan atau organisasi tempat ia berkarya.

Berdasarkan kajian teori yang komprehensif sebagaimana juga telah disinggung di bagian awal dari komitmen organisasi. Komitmen terdapat dua sisi, yakni komitmen karyawan terhadap organisasi (*Employee Commitment to Organization*) dan komitmen organisasi terhadap karyawan (*Organizational Commitment to Employee*). Dalam penelitian ini, dibahas mengenai komitmen karyawan terhadap organisasi, dimana komitmen itu dapat diukur dalam tiga komponen, yakni *affective*, *continuance* dan *normative* sebagaimana yang dibahas oleh Allen dan Meyer, 1997 di dalam Stephen Jaros, 2007.

## **2.3 Pengaruh Antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Peneliti banyak menemukan pada berbagai literatur dan penelitian bahwa kepuasan kerja seringkali dijadikan sebagai variabel independen sedangkan komitmen organisasi seringkali dijadikan sebagai variabel dependen. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah dua hal yang saling berkaitan tetapi memiliki konsep yang berbeda.

Kepuasan kerja adalah gambaran perasaan individu-individu lebih secara emosional dan merupakan ekspresi sikap serta perasaan yang positif dari karyawan bila segala kebutuhan yang dibutuhkan mampu dipenuhi oleh perusahaan, seperti gaji, kompensasi, kondisi lingkungan kerja, kesempatan promosi jabatan, jenjang

karir, gaya kepemimpinan, hubungan dengan rekan kerja dan masih banyak lagi lainnya.

Menurut Robbins (2009:113), komitmen organisasi adalah tingkat atau status karyawan yang mengidentifikasikan dirinya terhadap organisasi, tujuan organisasi dan mempunyai keinginan atau harapan untuk tetap berada di dalam organisasi tersebut. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan terhadap organisasi dimana mereka berada dan sekaligus komitmen merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi.

Kepuasan kerja tentunya berkaitan erat dengan komitmen organisasi, hal ini sejalan dengan studi yang dilakukan Gregson (1992) yang dikutip dari A. Soegihartono (2012) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai pertanda awal komitmen organisasi. Walaupun demikian, kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang berbeda karena setiap karyawan dituntut untuk memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Perusahaan amat membutuhkan karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasinya guna mendukung kemajuan dan perkembangan perusahaan tersebut.

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan perusahaan (Kreitner dan Kinicki, 2008). Harapan-harapan dari karyawan yang terpenuhi dapat mengarah pada munculnya komitmen individu terhadap organisasi atau perusahaannya. Individu atau karyawan yang benar-benar memiliki komitmen terhadap organisasi atau perusahaan tempat ia berada akan memiliki akan bersungguh-sungguh di dalam setiap urusan organisasi

atau perusahaan, ada loyalitas serta sikap yang positif terhadap organisasinya dan memiliki keinginan penuh untuk bertahan di organisasi atau perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena dapat berpengaruh pada komitmen organisasi, dimana kepuasan kerja rendah maka komitmen organisasi juga akan rendah dan sebaliknya. Hal di atas didukung dengan banyak penelitian yang menemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Para peneliti juga menjabarkan dalam penelitiannya bahwa apabila seorang karyawan telah terpenuhi segala kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi maka dengan sendirinya ia akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya. Lam dan Zhang (2003) di dalam Lia Witasari (2009) menjelaskan bahwa harapan atau keinginan karyawan yang terwujud dapat menciptakan kepuasan kerja pada diri karyawan itu sendiri. Hal ini juga merupakan faktor positif meningkatnya komitmen organisasi. Sebelumnya Bartol (1979); Riecher (1985); Johnson et.al., (1990) dalam Brown Peterson (1993) yang dicantumkan juga dalam Lia Witasari (2009) juga memberikan kesimpulan yang sama bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula komitmennya terhadap organisasi.

Di dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan yang ditulis oleh Lenny Hasan, S.E, M.M (2012), kepuasan kerja dan disiplin organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Menurut Wahyu Nugroho (2009) membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang

signifikan secara simultan terhadap komitmen organisasi. Sirapirom Teeraprasert, Rapeepin Piriyakul dan Napaporn Khantanapha (2012) juga menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh yang positif terhadap *organizational commitment*.

Javad Eslami dan Davood Gharakhani (2012) menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*. A. Soegihartono (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hian Chye Koh dan El'fred H.Y. Boo (2004) membuktikan bahwa *organisational ethics* dan *employee satisfaction* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee commitment*. Ala'Eddin Mohammad Khalaf Ahmad dan Hussein Mohammad Al-Borie (2012) menunjukkan bahwa physician *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*. Job satisfaction itu sendiri Berdasarkan paparan diatas maka dapat disimpulkan sementara bahwa melalui hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

***H1 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.***

#### **2.4 Penelitian-penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting peranannya sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini. Fungsinya ialah untuk mengetahui dengan jelas hasil yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Berikut akan dituliskan mengenai penelitian-penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1**

**Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu tentang Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

No	Peneliti (Tahun)	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil
1.	Ala'Eddin Mohammad Khalaf Ahmad dan Hussein Mohammad Al-Borie (2012)	<i>Business and Management Research</i>	<i>Impact on Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment : A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia</i>	<i>Internal marketing factors</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>physician job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i> ; <i>physician job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> .
2.	Sirapirom Teeraprasert, Rapeepun Piriyakul, Napaporn Khantanapha (2012)	<i>The 2012 International Conference on Business and Management</i>	<i>Influencing Factors to Job Satisfaction and Organizational Commitment in Manufacturing Organization, Affect to Turnover Intention: A Context</i>	<i>Task Value, Goal Orientation, Job Enrichment, Co-worker, Leader Member Exchange</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> ; <i>Job Enrichment, Leader Member Exchange, Career</i>

			<i>of Thai Fashion Industry</i>	<i>Opportunity, Pay Satisfaction, Job Satisfaction</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Commitment; Job Satisfaction</i> dan <i>Organizational Commitment</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> amongst <i>Thai Fashion Employee</i> .
3.	Lenny Hasan, S.E, M.M (2012)	Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Pertambangan dan Energi Kota Padang	Kepuasan kerja dan disiplin organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
4.	Javad Eslami dan Davood	<i>ARN Journal of Science and Technology</i>	<i>Organizational Commitment dan Job Satisfaction</i>	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap

	Gharakhani (2012)			<i>Organizational Commitment.</i>
5.	Hian Chye Koh dan El'fred H.Y. Boo (2004)	<i>www.emeraldinsight. com</i>	<i>Organisational Ethics, Employee Satisfaction, and Commitment</i>	<i>Organisational ethics dan employee satisfaction</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>employee commitment.</i>
6.	A. Soegihartono (2012)	Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis	Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang)	Kepemimpinan, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional; Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan; Kepemimpinan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja tidak mampu dijelaskan oleh Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi.

## 2.5 Kerangka Pemikiran Penelitian

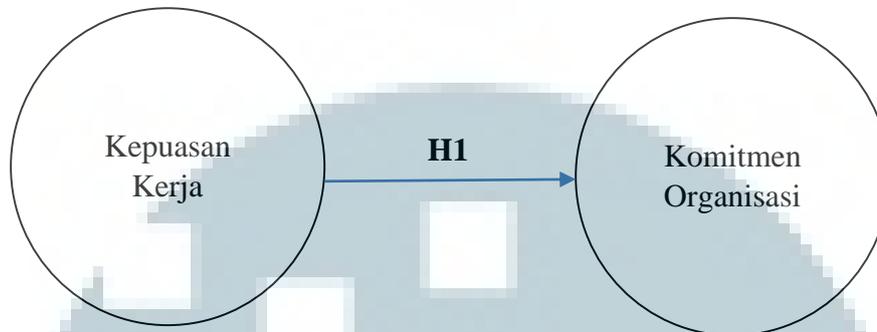
Dewasa ini, di dalam dunia organisasi atau perusahaan, individu atau karyawan yang berada di dalam organisasi atau perusahaan tersebut berusaha untuk selalu mencapai kepuasan kerja yang maksimal. Kepuasan kerja itu sebenarnya menjadi tanggung jawab perusahaan tetapi seringkali perusahaan lalai untuk memenuhi kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan kerja juga berhubungan erat dengan komitmen organisasi. Karyawan dituntut untuk memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja guna mendukung perkembangan dan kemajuan perusahaan ke arah yang lebih baik.

Paparan dan uraian pemikiran yang telah dituangkan diatas memberikan landasan dan arah dalam menyusun kerangka pemikiran teoritis. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini disajikan dalam gambar 2.1 berikut ini :

UMMN

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran Penelitian**



Sumber : Diadaptasi dari Ala'Eddin Mohammad Khalaf Ahmad dan Hussein Mohammad Al-Borie (2012), "Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment : A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia" dimodifikasi oleh Kemuel Wiratan (2013)

**2.6 Hipotesis Penelitian**

Adapun hipotesis penelitian diatas sebagai berikut :

H0 : Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

H1 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.