

BAB II

KAJIAN PUSTAKA



A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Brown (1978, dalam Anoraga, 1992: 80) kepuasan kerja diartikan sebagai reaksi kognisi, afektif dan evaluative individu terhadap pekerjaannya. Tiffin (dalam Anoraga, 1992: 82) menjelaskan tentang definisi kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi pekerjaan dan bekerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Menurut Blum (dalam Anoraga, 1992: 82) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Minner (1992) mengungkapkan bahwa pengukuran mengenai kepuasan kerja sering kali berkenaan dengan kepuasan kebutuhan individu di tempat kerja. Atau dapat juga dikatakan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkat dimana pekerjaan menyediakan sesuatu mengakibatkan kesejahteraannya.

Definisi yang sama juga dikemukakan oleh Robert Hoppecl (dalam Anoraga, 1992: 81) bahwa kepuasan kerja merupakan

penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Sedangkan Rice dkk (dalam Minner, 1992) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dan diskrepansi antara apa yang dialami dan apa yang diinginkan.

Kepuasan kerja menunjuk pada perasaan positif sebagai respon yang dihasilkan dari evaluasi keseluruhan situasi kerja. Misalnya Locke (dalam Luthans, 2006: 243) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluasi, menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum dalam bidang perilaku organisasi, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga.
- b. Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan.

penilaian dari bekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan. Sebagaimana Rice dkk (dalam Mirza, 1992) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dan dikorelasi antara apa yang dialami dan apa yang diinginkan.

Kepuasan kerja merupakan pada perasaan positif sebagai respon yang dihasilkan dari evaluasi keseluruhan situasi kerja. Misalnya Locke (dalam Luthans, 2000: 243) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi aspek sikap kognitif, afektif dan evaluasi, menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum dalam bidang perilaku organisasi, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja yaitu:

- a. Kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diukur.
- b. Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan.

Misalnya, jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja terlalu keras dari pada yang lain dalam departemen, tetapi menerima penghargaan lebih sedikit, maka mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan dan rekan kerja. Mereka tidak puas, sebaliknya jika mereka merasa bahwa mereka diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan pantas, maka mereka mungkin akan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka, mereka merasa puas.

- c. Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Selama bertahun-tahun, lima dimensi pekerjaan telah diidentifikasi untuk mempresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting di mana karyawan memiliki respon afektif. Lima dimensi tersebut yaitu *pekerjaan itu sendiri*, *gaji*, *promosi*, *pengawasan (supervisi)* dan *rekan kerja*. (Locke, 2006: 243).

Menurut Stephen P Robbins (1996: 26) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah “security feeling” (rasa aman) dan mempunyai segi-segi :

- 1) Segi sosial ekonomi yaitu gaji dan jaminan sosial.

- 2) Segi sosial psikologi, antara lain:
- a. Kesempatan untuk maju
 - b. Kesempatan mendapatkan penghargaan
 - c. Berhubungan dengan masalah pengawasan
 - d. Berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasannya. (Anoraga, 1992: 82).

Dari pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif atau menyenangkan yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah gaji, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis (Anoraga, 1992: 82).

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Kepuasan kerja dapat dipertimbangkan sebagai keseluruhan perasaan tentang suatu pekerjaan atau sebagai kumpulan beberapa sikap yang berhubungan tentang berbagai aspek atau segi masalah dari suatu pekerjaan. Keseluruhan perasaan digunakan ketika keseluruhan sikap menjadi suatu ketertarikan untuk mencari apa yang mereka suka atau tidak suka dari pekerjaan mereka. Segi permasalahan yang digunakan bertujuan untuk mencari tahu bagaimana dari pekerjaan yang membuat seseorang puas atau tidak puas. Ini sangat bermanfaat untuk organisasi untuk

mengidentifikasi area ketidakpuasan yang akan mereka perbaiki. Kedua pendekatan inilah yang digunakan untuk melihat secara komplit dalam kepuasan kerja (Spector, 1997).

Segi permasalahan dari kepuasan kerja dapat diperlihatkan dengan beberapa aspek atau bagian dari pekerjaan. Segi permasalahan yang diukur secara berkala adalah reward (pemberian hadiah) seperti gaji dan keuntungan, lainnya adalah teman kerja atau supervisor, pekerjaan itu sendiri dan organisasi terkait. Namun orang satu dan lainnya melihat segi permasalahannya terkait dengan kepuasan kerjanya sangatlah berbeda. Misalnya ada yang tidak puas dengan teman kerjanya dan ada yang tidak puas dengan gajinya, padahal mereka bekerja pada bidang yang sama.

Faktor-faktor yang memberi kepuasan menurut Blum (*dalam* Sutrisno, 2009:82) adalah sebagai berikut:

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Sedangkan menurut Gilmer (1996) dikutip oleh Sutrisno (2009: 82), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1) Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2) Keamanan Kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3) Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4) Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5) Pengawasan

Supervisi yang buruk akan berakibat absensi dan *turn over*.

6) Faktor Intrinsik dalam Pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7) Kondisi Kerja

Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8) Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9) Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10) Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Sutrisno (2009: 86) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan maupun dengan atasannya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Harold E. Burt (dalam Anoraga, 1992:82) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
 - a. Hubungan langsung antara manager dengan karyawan.
 - b. Faktor psikis dan kondisi kerja.
 - c. Hubungan sosial dengan karyawan
 - d. Sugesti dari teman kerja
 - e. Emosi dan situasi kerja
- 2) Faktor-faktor individual, yaitu berhubungan dengan sikap, umur dan jenis kelamin.

- 3) Faktor-faktor luar, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi dan pendidikan.

Chiselli dan Brown (dalam Anoraga, 1992:83) mengemukakan bahwa faktor-faktor di bawah ini merupakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, antara lain:

- a. Kedudukan
- b. Jabatan
- c. Umur
- d. Jaminan finansial dan jaminan sosial
- e. Mutu pengawasan.

Sedangkan Anthony (1997, dalam Anoraga, 1992:83) terdapat faktor-faktor internal yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kita harus menyukai pekerjaan kita.

Bagaimana mungkin kita menyukai pekerjaan kita, jika kita merasa sebel dan kesal menghadapi pekerjaan kita. Bila kita merasa terus menerus diburu waktu dan target. Bila kita menyukai pekerjaan kita, maka kita akan melakukan pekerjaan dengan hati riang, tekun, mantap dan bersemangat. Maka suasana yang mengitari pekerjaan kita bukanlah suasana yang murung, pengap menghimpit, melainkan suasana yang lapang dan ceria.

- b. Kita harus berorientasi mencapai prestasi yang tinggi.

Kita akan senang dalam bekerja dan mencapai kepuasan kerja jika kita merasa puas dengan hasil yang kita capai. Dan ini

hanya mungkin jika hasil pekerjaan kita mempunyai mutu yang tinggi. Sedangkan hasil yang bermutu tinggi dapat tercapai jika kita bertekad mencapai prestasi yang setinggi mungkin. Prestasi yang ingin kita capai hendaknya tidak terbatas sekedar pada tercapainya target, tetapi harus lebih dari itu.

- c. Kita harus mempunyai sikap positif dalam menghadapi kesulitan.

Kesulitan-kesulitan yang kita hadapi hendaknya tidak dipandang sebagai sesuatu yang menjengkelkan atau dengan sikap pesimis. Apa pun kesulitan yang kita hadapi dan betapa besarnya kesulitan itu, seharusnya dipandang sebagai tantangan (challenge) yang harus diatasi, dicari pemecahannya. bila kita bertekad keras menghadapi setiap kesulitan, maka kita tak akan mudah patah semangat. Meskipun kesulitan menumpuk setinggi gunung, kita dapat memecahkannya dengan baik.

Menurut Adam Ibrahim (1989: 73-74) ada beberapa alasan lain yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja antara lain:

- a) Pekerjaan yang sesuai bakat dan keahlian
- b) Pekerjaan yang menyediakan perlengkapan yang cukup
- c) Pekerjaan yang menyediakan informasi yang cukup lengkap

- d) Pimpinan yang lebih banyak mendorong tercapainya suatu hasil dan tidak terlalu banyak atau ketat melakukan pengawasan
- e) Pekerjaan yang memberikan tantangan untuk lebih mengembangkan diri
- f) Pekerjaan yang memberikan penghasilan yang cukup memadai
- g) Pekerjaan yang memberikan rasa aman dan ketenangan
- h) Harapan yang dikandung pegawai itu sendiri

Menurut Greenberg & Baron (1997) berpendapat faktor–faktor kepuasan kerja ada 2 faktor yaitu:

- 1) Faktor-faktor organisasional antara lain:
 - a. Sistem penggajian
 - b. Kualitas dari supervisi
 - c. Desentralisasi kekuasaan
 - d. Tingkat kerja dan dorongan sosial
 - e. Kondisi kerja yang menyenangkan
- 2) Faktor Personal antara lain:
 - a. Variabel kepribadian
 - b. Status dan senioritas
 - c. Pekerjaan yang sesuai dengan minat
 - d. Kepuasan hidup

Robbins (1996:180) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya :

- a. Tantangan kerja
- b. Sistem gaji yang adil
- c. Kondisi kerja yang mendukung
- d. Rekan kerja yang mendukung

Sedangkan Locke (2006: 244 - 245) menyebutkan enam dimensi kepuasan kerja antara lain:

- a. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Misalnya, penelitian yang berhubungan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan pada desain kerja, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan dan kreativitas.

Ada satu unsur yang dapat dijumpai pada ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan di atas, yaitu tingkat tantangan mental. Konsep dari tantangan yang sesuai merupakan konsep yang penting. Pekerjaan yang menuntut kecakapan

yang lebih tinggi daripada yang dimiliki tenaga kerja, atau tuntutan pribadi yang tidak dapat dipenuhi tenaga kerja akan menimbulkan frustrasi dan terjadinya ketidakpuasan kerja.

b. Gaji atau penghasilan

Gaji atau upah dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Benefit tambahan juga penting, tetapi tidak begitu berpengaruh. Suatu alasan yang tidak terelakkan adalah kebanyakan karyawan bahkan tidak mengetahui seberapa banyak mereka menerima benefit. Selain itu, kebanyakan juga cenderung menganggap remeh benefit karena tidak menyadari nilai moneter yang signifikan. Akan tetapi, penelitian mengindikasikan bahwa jika karyawan fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total yang disebut rencana benefit fleksibel atau kafeteria, maka ada

peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi setiap orang. Disamping untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah, uang dapat merupakan simbol dari pencapaian, keberhasilan dan pengakuan / penghargaan. Dengan menggunakan teori keadilan dari Adams dilakukan berbagai penelitian dan salah satu hasilnya ialah bahwa orang yang menerima gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami *distress* atau ketidakpuasan. Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja (Munandar, 2001: 360).

Herzberg (dalam Munandar, 2001: 361) memasukkan faktor gaji ke dalam faktor kelompok *hygiene*. Jika dianggap gajinya terlalu rendah, tenaga kerja akan merasa tidak puas. Namun jika gajinya dirasakan tinggi atau dirasa sesuai dengan harapan, maka istilah Herzberg adalah tenaga kerja tidak puas lagi, artinya tidak ada dampak pada motivasi kerjanya. Gaji akan mempunyai

dampak terhadap motivasi kerjanya jika besarnya gaji/penghasilan disesuaikan dengan tinggi prestasi kerjanya.

c. Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja. Selain itu, promosi dengan kenaikan gaji 10 persen pada dasarnya tidak memuaskan seperti kenaikan gaji 20 persen. Perbedaan ini membantu menjelaskan mengapa promosi eksekutif mungkin lebih memuaskan daripada promosi yang terjadi pada level bawah organisasi.

Selain itu, dengan strategi perataan organisasi dan pemberian wewenang, promosi dalam pengertian tradisional yang berarti menapaki tangga hierarki kesuksesan dalam perusahaan belakangan ini sering tidak terjadi lagi. Karyawan yang ada dalam paradigma baru, mengetahui bahwa bukan hanya promosi tradisional yang tidak tersedia, tetapi bahkan promosi tersebut tidak seperti

yang mereka harapkan. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

d. Pengawasan (Supervisi)

Pengawasan (Supervisi) merupakan sumber penting dari kepuasan kerja. Ada dua dimensi gaya pengawasan (supervisi) yang mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Hal itu secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan.

Secara umum, karyawan sering mengeluh bahwa supervisi tidak bekerja dengan baik. Terdapat bukti empiris bahwa salah satu alasan utama karyawan keluar dari perusahaan adalah karena supervisi tidak peduli dengan karyawan. Yang kedua adalah partisipasi atau pengaruh, seperti yang diilustrasikan oleh manager yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan

karyawan. Dalam banyak kasus, cara ini menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Misalnya, meta-analisis menyimpulkan bahwa partisipasi memiliki efek positif pada kepuasan kerja. Iklim partisipasi yang diciptakan supervisi memiliki efek yang lebih penting pada kepuasan pekerja daripada partisipasi pada keputusan tertentu.

Locke (dalam Munandar, 2001: 361) memberikan kerangka teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan supervisi. Ia menemukan dua jenis hubungan atasan dengan bawahan: hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana supervisi membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan. Misalnya, jika kerja yang menantang penting bagi tenaga kerja, supervisi membantu memberikan pekerjaan yang menantang baginya. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Misalnya atasan dengan bawahan saling tertarik karena keduanya senang bermain bridge, atau keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Berdasarkan model dari Menurut Locke (dalam Munandar, 2001: 362) mereka dapat mempunyai hubungan

yang baik tanpa harus mempunyai hubungan fungsional yang baik, dan sebaliknya.

Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan seorang atasan ialah jika kedua(bawahan dengan atasan) mempunyai hubungan yang positif. Supervisi merupakan salah satu faktor dari kelompok *hygiene* dari Herzberg, namun jika pengawasan dilakukan oleh atasan yang memiliki ciri-ciri pemimpin transformasional maka tenaga kerja akan meningkatkan motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya. (Munandar, 2001: 362).

e. Rekan kerja

Sifat alami dari rekan kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Rekan kerja, terutama tim yang “kuat”, bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota individu. Penelitian terbaru mengindikasikan bahwa kelompok yang memerlukan saling ketergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan, akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Rekan kerja yang baik atau tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi menyenangkan. Akan tetapi,

faktor tersebut bukan hal penting bagi kepuasan kerja. Sebaliknya, jika orang sulit untuk bekerja sama dengan tim, faktor itu mungkin memiliki efek negatif pada kepuasan kerja. Penelitian antarbudaya yang terbaru menemukan bahwa jika anggota menentang tim secara umum dan aturan tim secara khusus, maka mereka akan menjadi kurang puas daripada jika mereka menjadi bagian dari tim. Kepuasan kerja yang ada pada para karyawan timbul karena mereka dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosialnya terpenuhi). Corak kepuasan kerja disini bersifat kepuasan kerja yang tidak menyebabkan peningkatan dari motivasi kerja. Di dalam kelompok kerja dimana para karyawan harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

f. Kondisi kerja.

Berkerja dalam ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahaya lampu menyilaukan mata, kondisi kerja yang tidak mengenakan akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering

keluar ruangan kerjanya. Perusahaan perlu menyediakan ruang kerja yang tenang, sejuk, dengan peralatan kerja yang enak untuk digunakan, meja dan kursi kerja yang dapat diatur tinggi-rendah, miring-tegaknya duduk. Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi. Dalam kondisi kerja seperti itu kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

Kondisi kerja memiliki pengaruh kecil terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus (misalnya lingkungan menarik, bagus), individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk (misalnya udara panas, lingkungan bising), individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek rekan kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja, jika segalanya berjalan buruk, masalah ketidakpuasan kerja akan muncul. Kebanyakan orang tidak menempatkan kondisi kerja sebagai masalah besar kecuali jika lingkungan kerja benar-benar buruk. Selain itu, saat ada keluhan mengenai kondisi kerja, kadang-kadang hal ini tidak lebih dari manifestasi masalah lain. Misalnya, manager mengeluh bahwa kantornya tidak dibersihkan dengan baik oleh pekerja malam, tetapi

kemarahannya sebenarnya berasal dari rapat yang dia lakukan dengan pimpinan pada hari itu di mana dia mendapat evaluasi kerja yang buruk. Akan tetapi, belakangan ini, karena diversitas tenaga kerja yang meningkat, kondisi kerja menjadi penting.

Teori kepuasan kerja yang sering terkenal ada tiga macam, yaitu: *discrepancy theory*, *equity theory* dan *two factor theory*.

a. Kepuasan kerja menurut Discrepancy Theory

Teori pertentangan atau perbedaan dari Locke (1969) menyatakan bahwa kepuasan kerja atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai:

- 1) Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang ia terima
- 2) Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Seseorang akan merasa puas atau tidak puas merupakan suatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil-keluarnya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan tenaga kerja yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak akan menunjang kepuasan seorang tenaga kerja lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati.

Model Lawler (1968) dari kepuasan kerja bidang berkaitan dengan teori keadilan dari Adam (1963), menurut model Lawler ini orang akan merasa puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya gaji, atasan, dengan rekan kerja) jika jumlah dari bidang mereka mempersepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja sama mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan secara actual yang mereka terima. (Munandar, 2001: 353).

Teori dari Landy ini memandang kepuasan kerja dari prespektif yang berbeda secara mendasar dari pada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional. Teori ini mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan. kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu fisiologikal dalam sistem pusat syaraf yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan.

Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran pada pekerjaannya mereka merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang (yang lebih lemah). Setelah beberapa saat rasa senang menurun dan dapat menurun sedemikian rupa sehingga seseorang agak sedih sebelum kembali normal. Ini demikian karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lebih lama. Berdasarkan asumsi bahwa kepuasan kerja bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu, akibatnya ialah bahwa

pengukuran kepuasan kerja perlu diperlakukan secara periodik dengan interval waktu yang sesuai.

b. Kepuasan kerja menurut teori keadilan (*Equity Theory*)

Tiap kepuasan berusaha untuk menjelaskan perilaku dari pandangan yang sedikit berbeda. Berikut akan dibahas atau dijadikan pijakan penelitian ini adalah salah satu dari ketiga teori diatas yaitu: teori keadilan (*equity theory*).

Equity theory ini pertama kali dicetuskan oleh Zaleznik pada tahun 1958, kemudian dikembangkan oleh J. Stacy Adam pada tahun 1963. Teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial, juga didasarkan pada asumsi bahwa individu termotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan (Wexley & Yukl, 1992: 131).

Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang yang sekelas, sekantor atau pun setempat lain. Teori ini juga dapat diartikan, bahwa seorang karyawan akan membandingkan usaha dan imbalan mereka dengan usaha dan imbalan yang diterima orang lain dalam situasi kerja yang serupa. (Gibson & Ivancevich, 1988: 104).

Menurut teori ini, elemen-elemen dari *equity* ada empat yaitu: *input*, *outcomes*, *comparison person* dan *equity-inequity* (Wexley & Yukl, 1992: 131).

Input adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan atau dukungan terhadap pekerjaan. dalam hal ini meliputi: pendidikan, pengalaman, masa kerja, kecakapan atau keterampilan, jumlah jam kerja, banyaknya usaha yang dikerahkan, usia, prestasi kerja dan sebagainya.

Outcomes adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti: gaji atau upah, penghargaan, symbol status serta kesempatan untuk berhasil atau dipromosikan, pengakuan, tunjangan, tanggung jawab, fasilitas kerja dan sebagainya.

Comparison person adalah setiap kelompok atau orang digunakan oleh karyawan bersangkutan sebagai perbandingan mengenai rasio dari *input* dan *outcomes* yang dimilikinya. *Comparison person* ini biasanya berupa seseorang diperusahaan yang sama atau ditempat lain atau bisa perilaku dengan dirinya sendiri di waktu lampau. Dalam penelitian ini *comparison person* adalah orang-orang yang sudah bekerja \pm satu tahun.

Equity-inequity adalah setiap karyawan akan membandingkan rasio input-outcomes dirinya dengan rasio input-outcomes orang lain (*comparison person*). *Equity* adalah suatu keadaan yang dipandang

seimbang atau sama antara input dan outcomes pada dirinya dengan yang ada pada *comparison person*. Sedangkan *inequity* adalah suatu keadaan yang dipandang seimbang atau tidak sama oleh seseorang terhadap outcomes dan input pada dirinya dengan yang ada pada *comparison person*. Bila perbandingan itu dianggap adil, maka ia akan merasa puas. Namun bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over compensation inequity*) bisa menimbulkan kepuasan bisa juga tidak. Tetapi bila dibandingkan itu tidak seimbang dan merugikan (*under compensation inequity*) akan timbul ketidakpuasan.

Dari hasil studi disimpulkan bahwa orang akan selalu membuat perbandingan antara dirinya dengan orang lain. Seseorang akan membuat rasio dari *input* dan *outcomes* dan membandingkan nilai rasio miliknya dengan milik orang lain yang dianggap sebagai pembanding. Jika nilai rasio seimbang (*equals*) dengan nilai rasio orang lain, maka suatu situasi akan diterima secara adil (*equitable*) dan tidak timbul ketegangan. Jika nilai rasionya tidak seimbang, yaitu nilai dari rasionya lebih besar atau lebih kecil dari pada nilai rasio orang lain, maka akan timbul suatu ketegangan. Dan dampak untuk itu seseorang akan termotivasi untuk menghilangkan ketegangan tersebut.

Keadilan (*equity*): suatu keadaan yang muncul dalam pikiran seseorang jika ia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan adalah seimbang dengan rasio individu yang dibandingkannya. inti dari teori

ini adalah bahwa karyawan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan dengan imbalan karyawan lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang termotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Individu bekerja untuk mendapat tukaran imbalan dari organisasi.

Ada empat ukuran penting dalam teori ini: (1) Orang: individu diperlakukan secara adil atau tidak adil. (2) Perbandingan dengan orang lain: setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai pembanding rasio masukan atau perolehan. (3) Masukan (input): karakteristik individual yang dibawa ke pekerjaan; seperti keberhasilan (keahlian, pengalaman, belajar) atau karakteristik bawaan (umur, jenis kelamin, ras). (4) Perolehan (outcome): apa yang diterima seseorang dari pekerjaannya (penghargaan, tunjangan dan upah).

Keadilan dikatakan ada jika karyawan menganggap bahwa rasio antara masukan mereka (usaha) dengan perolehan (imbalan) sepadan dengan rasio karyawan lainnya. Ketidakadilan dikatakan ada jika rasio tersebut tidak sepadan; rasio antara masukan dengan perolehan seseorang mungkin lebih besar atau kurang dibanding dengan rasio yang lainnya.

Perubahan prosedur untuk memulihkan keadilan

Teori keadilan menyarankan sejumlah cara yang dapat digunakan untuk memulihkan perasaan atau rasa keadilan. Beberapa contoh pemulihan keadilan adalah sebagai berikut:

1. Perubahan masukan. Karyawan dapat menentukan bahwa ia akan mempergunakan lebih sedikit waktu atau usaha untuk pekerjaan.
2. Perubahan keluaran. Karyawan dapat menentukan untuk memproduksi unit lebih banyak karena penerapan rencana upah perpotong.
3. Perubahan sikap. Dari pada mengubah masukan atau keluaran, karyawan dapat bersungguh-sungguh mengubah sikapnya. Dari pada benar-benar mempergunakan lebih banyak waktu dalam pekerjaan, karyawan dapat memutuskan bahwa “saya mempergunakan waktu secukupnya” untuk memberikan sumbangan yang baik.
4. Mengubah atau mengganti orang yang jadi pembanding. Orang yang jadi pembanding dapat diubah dengan membuat perbandingan dengan rasio masukan/keluaran dari beberapa orang lainnya. Perubahan ini dapat memulihkan keadilan.
5. Mengubah masukan atau keluaran dari orang yang dijadikan pembanding. Jika orang yang jadi pembanding adalah rekan sekerja tersebut. Dengan meminta orang yang jadi pembanding itu bekerja agak lambat atau tidak terlalu cepat adalah satu contoh yang dilakukan.

6. Mengubah situasi. Keluar dari pekerjaan tersebut akan mengubah perasaan tidak adil. Juga ada kemungkinan beralih tugas untuk keluar dari situasi yang tidak adil tersebut.

Masing-masing metode dirancang untuk mengurangi atau mengubah perasaan yang tidak menyenangkan dan ketegangan yang ditimbulkan ketidakadilan. Teori keadilan menganjurkan bahwa bilamana terjadi ketidakadilan, seseorang akan termotivasi untuk melakukan satu atau lebih dari keenam langkah tersebut (Gibson dkk, 1977).

c. Kepuasan kerja menurut *Two Factor Theory*

Kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja Herzberg dkk, 1966 (dalam Wexley, 1992: 136). Karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang dinamakan "*disatisfiers*" dan "*satisfiers*". *Disatisfiers* meliputi hal-hal seperti: gaji atau upah, pengawasan, kondisi kerja dan status, jumlah tertentu dari *disatisfiers* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar manusia, misalnya kebutuhan keamanan dan berkelompok, jika kebutuhan-kebutuhan tidak terpenuhi akan menjadi ketidakpuasan. *Satisfiers* adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. jumlah yang tidak mencukupi akan merintangi para pekerja

mendapatkan kepuasan positif yang menyertai pertumbuhan psikologis.

Teori dua faktor sangat berbeda dengan teori-teori sikap kerja konvensional yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan sebagai dua titik yang berlawanan dari suatu kontinum dengan satu titik netral (baik untuk kepuasan maupun ketidakpuasan) pada pusatnya. Ketika teori dua faktor ini dikemukakan, telah membangkitkan pertentangan yang seru dan teori ini diserang tajam oleh lawan-lawannya dari teoritis konvensional.

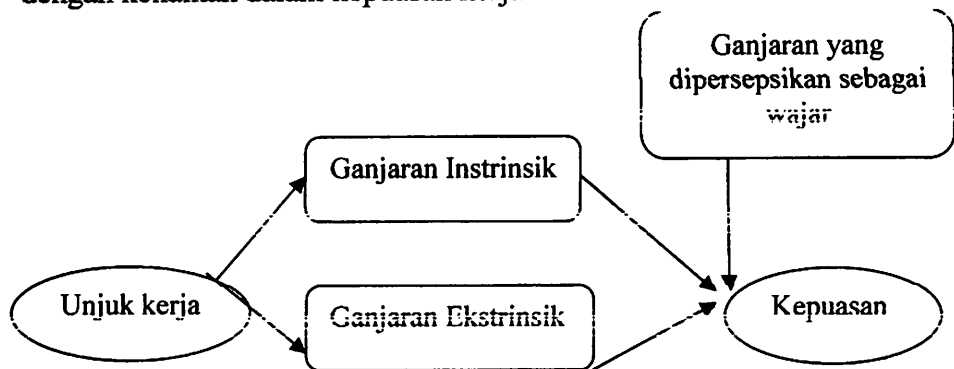
3. Dampak dari Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Berikut beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai dan dampak terhadap kesehatan.

4. Dampak terhadap produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hasil penelitian tidak mendukung pandangan ini. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Lawler dan Porter (Munandar, 2001: 364) mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji) yang diterima keduanya adil dan wajar dan

diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. jika unjuk kerja tidak mempersepsikan ganjaran instrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan unjuk kerja, maka kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.



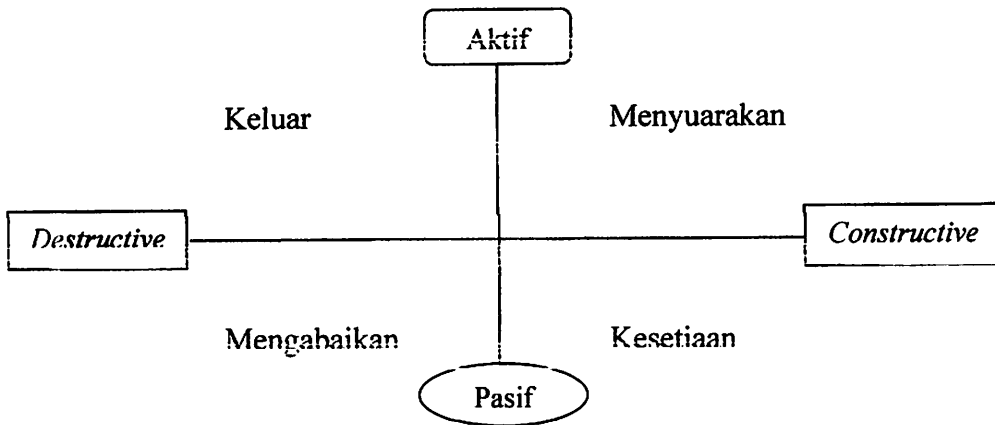
Gambar 2.1 Model hubungan antara unjuk kerja dan kepuasan kerja

5. Dampak terhadap ketidak hadiran (*absenteisme*) dan keluarnya tenaga kerja (*turnover*)

Streers & Rhodes dikutip dari Munandar, (2001: 365) mengembangkan model dari pengaruh terhadap kehadiran. Mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan.

Menurut Robbins (1998) (dalam Munandar, 2001: 366) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja/karyawan dapat diungkapkan dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik

organisasi, menghindari dari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.



Gambar 2.2 Empat cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan

Empat kemungkinan jawaban yang berbeda-beda yang terletak pada dua dimensi: *constructiveness-destructiveness* dan aktif-pasif.

Empat cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan, antara lain:

a. Keluar (*Exit*)

Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan. Termasuk mencari pekerjaan lain.

b. Menyuarakan (*Voice*)

Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya.

c. Mengabaikan (*Neglect*)

Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, misalnya sering absen atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat makin banyak.

d. Kesetiaan (*Loyalty*)

Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.

6. Dampak terhadap kesehatan

Kornhauser (Munandar, 2001: 368) telah mengadakan kajian tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja adalah semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Skor-skor ini juga berkaitan dengan tingkat dari kepuasan kerja dan tingkat dari jabatan.

Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negative juga pada yang lain.

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapinya di lingkungan kerjanya.

B. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Dalam hal ini individu mengidentifikasikan dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan berharap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.

Ada berbagai macam defenisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai komitmen karyawan terhadap organisasi. Steers & Porter (1984: 134) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai *identification* (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), *job involvement* (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan

loyalty (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam bekerja, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Porter & Mowday (dalam Minner, 1992: 82) komitmen organisasi merupakan suatu kekuatan dalam diri individu untuk mengidentifikasi keterlibatan dirinya terhadap suatu organisasi. Komitmen organisasi ditandai dengan tiga hal, yaitu penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu, tidak akan mungkin suatu organisasi dapat berjalan dengan maksimal.

Menurut Richard M. Steers, (1996 : 50) berpendapat bahwa komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya. Ia berpendapat bahwa

komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

Robbins (2006: 68) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan orientasi individu pada organisasi yang ditujukan melalui loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepemihakan kepada organisasi yang tinggi pula. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja semata. Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan, dan ketidakpuasan tersebut bila menjalar ke organisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan diri minta berhenti.

Luthans (2006: 249) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi sebagai keinginan yang kuat untuk mempertahankan diri sebagai anggota

dari organisasi. Kemauan untuk mengarahkan tenaganya demi organisasi dan penerimaan nilai dan tujuan dari organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan tiga hal, yaitu:

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
- b. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
- c. Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Sedangkan Allen dan Meyer (1997: 249) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologis yang dikarakteristikan dengan:

- a. Meyakini dan menerima tujuan / *goal* dan *value* yang dimiliki oleh organisasi
- b. Kesiediaan untuk berusaha dengan sungguh – sungguh demi organisasi
- c. Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Allen dan Meyer (1997) juga menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal yang penting yang harus dicapai adalah

pencapaian tugas dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Karena komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka Meyer dan Allen (dalam Luthans, 2006: 249) membagi tiga aspek dalam komitmen organisasi. Ketiga aspek tersebut adalah:

- a. Komitmen afektif adalah kekuatan, keinginan seseorang untuk melanjutkan pekerjaannya pada organisasi (karena karyawan setuju dan ingin melanjutkan pekerjaannya. Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.
- b. Komitmen kontinuan atau kelanjutan adalah komitmen berdasarkan asosiasi antara harga seseorang yang diasosiasikan dengan keluarnya orang tersebut dari organisasi. Komitmen ini menyangkut usia, masa jabatan/kedudukan, kepuasan karir dan maksud untuk keluar dari organisasi. Masa jabatan/kedudukan dapat diindikasikan dengan tertutupnya hubungan kerja dengan rekan kerja, investasi pensiun, investasi karir dan keterampilan

khusus terhadap organisasi. Komitmen kontinuan menunjukkan seberapa kuat kecenderungan seseorang untuk perlu melanjutkan pekerjaannya pada organisasi, komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Misalnya karyawan yang tetap bekerja di organisasi karena dia tidak mampu melakukan yang lainnya, atau mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

- c. Komitmen normatif menunjukkan perasaan karyawan akan kewajiban untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Wiener (dalam Allen & Meyer, 1990) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral.

Dari beberapa penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan ketertarikan, keterlibatan dan keinginan individu terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi

2. Proses terjadinya Komitmen Organisasi

Bashaw dan Grant (dalam Amstrong, 1994: 104) menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah

proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi.

Gary Dessler (1999) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: a) *Make it charismatic*: Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak. b) *Build the tradition*: Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya. c) *Have comprehensive grievance procedure*: Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh. d) *Provide extensive two-way communications*: Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan. e) *Create a sense of community*: Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community dimana didalamnya ada nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi dan sebagainya. f) *Build value based homogeneity*: Membangun nilai-nilai yang didasarkan atas kesamaan. g) *Share and share alike*: Sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan bawah dengan yang paling atas tidak terialui berbeda dalam kompensasi. h) *Emphasize harnessing cross-utility and team work*: Organisasi sebagai suatu community harus bekerja sama, saling

berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada organisasi. Misal perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di tempat basah perlu juga di tempatkan di tempat yang kering, intinya semua anggota organisasi itu satu tim. i) *Get together*: Mengadakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. j) *Support employee*: Hasil study menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang. k) *Commit to actualizing*: Setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing. l) *Provide first-year job challenge*: Karyawan masuk dengan membawa mimpi dan harapan. kebutuhannya. m) *Enrich and empower*: Ciptakan kondisi karyawan agar bekerja tidak monoton karena rutinitas akan memberikan perasaan bosan bagi karyawan. n) Apabila ada promosi jabatan sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum dari pihak luar. o) Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang. p) Bila karyawan merasa aman baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. q) Membangun karvawan nada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan.

Oleh karena itu harus memberikan perlakuan yang tepat pada masa karyawan masuk. r) Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dll sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan hanya sekedar bahasa lisan. s) Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dll pada bawahannya, sebaiknya pimpinan sendiri yang memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari. t) Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata, bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai melakukan sesuatu.

3. Pendekatan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Shepperd dan Mathew (2000) terdapat empat pendekatan komitmen organisasi, yaitu:

- a) Pendekatan Komitmen Organisasi Sikap (*Attitudinal Approach*).

Pendekatan komitmen organisasi berdasarkan sikap adalah komitmen organisasi yang mengarah pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Mowday dan Potter menyatakan komitmen adalah indentifikasi yang relative kuat serta keterlibatan dari individu terhadap organisasi tertentu. terdapat tiga faktor yang mencakup didalamnya, yaitu: (1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. (2) Keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta

tujuan dari organisasi. (3) Penerimaan untuk melaksanakan usaha-usaha sesuai dengan organisasi.

Sedangkan menurut Streers komitmen organisasi adalah kekuatan relative dari identifikasi individu untuk terlibat dalam organisasi ditandai oleh: (1) Adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi. (2) Adanya keinginan untuk mengarahkan usaha bagi organisasi. (3) Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

Pendekatan Potter dan Streers merupakan pendekatan attitudinal atau sikap ini menekankan pentingnya kongruensi antara nilai-nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. jadi jika suatu organisasi itu mampu menimbulkan kepercayaan pada diri anggota organisasinya maka akan semakin baik organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Kuncoro terdapat dua komponen dalam komitmen organisasi yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku, komponen tersebut meliputi: (1) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi. dimana penerimaan ini merupakan komitmen organisasi. (2) Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. (3) Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen

serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dan karyawan. Sedangkan yang termasuk komponen kehendak untuk bertingkah laku adalah: (1) Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Ini dibuktikan dengan kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan. (2) Keinginan tetap berada dalam organisasi pada karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi. hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang dipilihnya dalam waktu lama.

Menurut Amstrong terdapat tiga faktor yang berkaitan dengan keberadaan komitmen organisasi, yaitu: (1) Karakteristik personal (umur dan tingkat pendidikan). (2) Karakteristik pekerjaan (tantangan, kesempatan dan umpan balik). (3) Pengalaman kerja.

b) Pendekatan Komitmen Organisasi Dimensi (*The Multidimensional Approach*)

Allen dan Meyer merumuskan tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya, antara lain: (1) *Affective commitment* berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. kunci dari komitmen ini adalah *want to*. Dalam tipe ini individu merasakan adanya kesesuaian antara nilai pribadi

dan nilai-nilai organisasi. (2) *Continuance commitment* merupakan suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional, dengan kata lain komitmen ini berdasarkan pada untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang akan dikorbankan dalam organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*). Komitmen tipe ini lebih mendasarkan pada keterikatan benefit analisis. (3) *Normative commitment* adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Tipe komitmen ini lebih dikarenakan nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan secara pribadi.

c) Pendekatan Komitmen Organisasi Normatif

Weiner (1982) menyatakan bahwa perasaan akan komitmen terhadap organisasi diawali oleh keyakinan identifikasi organisasi dan digeneralisasikan terhadap nilai-nilai loyalitas dan tanggung jawab. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh predisposisi personal dan intervensi organisasi.

d) Pendekatan Komitmen Organisasi berdasarkan Perilaku

Komitmen menurut pendekatan ini menitik beratkan pada pandangan bahwa investasi karyawan berupa waktu.

persahabatan dan pensiun pada organisasi membuat ia terikat untuk loyal terhadap organisasi tersebut.

Komitmen organisasi menurut White terdiri dari tiga area keyakinan ataupun perilaku yang ditampilkan oleh karyawan terhadap perusahaan dimana ia bekerja, yaitu: (1) Keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi. (2) Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. (3) Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut. (Amstrong, 1991).

4. Cara Meningkatkan Komitmen Organisasi

Dessler (dalam Luthans, 2006: 250) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan, antara lain:

- a. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, memperkerjakan manajer yang baik dan tepat serta mempertahankan komunikasi.
- b. Memperjelas dan mengomunikasikan misi anda. Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan. membentuk tradisi.

- c. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
- d. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung dan kerja tim; berkumpul bersama.
- e. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam: menyediakan aktivitas perkembangan: menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

5. Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Banyak penelitian yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan memperkuat komitmen organisasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, diantaranya adalah penelitian Mowday (dalam Greenberg & Baron, 1997) mengelompokkan empat faktor besar yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- a. Karakteristik personal, antara lain usia, lama kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras, dan beberapa faktor kepribadian lainnya. Secara umum, usia dan lama bekerja mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi. Sementara tingkat pendidikan mempunyai hubungan negatif dengan komitmen organisasi, meskipun hubungan ini tidak terlalu konstan. Wanita

cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi daripada pria. Beberapa karakteristik kepribadian lain seperti motivasi berprestasi dan perasaan kompeten ditemukan berhubungan dengan komitmen organisasi.

- b. Karakteristik pekerjaan dan peran, antara lain kesempatan kerja, konflik peran dan ambiguitas peran. Semakin besar kesempatan yang diperoleh dalam bekerja semakin banyak pengalaman yang diperoleh yang pada akhirnya memperbesar komitmen individu terhadap organisasi. Sedangkan konflik peran mempunyai hubungan yang negatif dengan komitmen terhadap organisasi. demikian halnya dengan ambiguitas peran.
- c. Karakteristik struktural organisasi, antara lain ukuran organisasi, kesatuan, luasnya kontrol dan sentralisasi otoritas.
- d. Pengalaman kerja, antara lain ketergantungan pada organisasi, kepentingan personal pada perusahaan, sikap positif terhadap perusahaan, dan keterikatan sosial individu dalam perusahaan. Semakin besar semua faktor tersebut semakin tinggi pula komitmen individu terhadap organisasi.
- e. Dukungan organisasi ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Pack dan Soetjipto (2005) menyatakan bahwa persepsi karyawan

terhadap dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif komitmen organisasi. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal karyawan dan juga menghargai kontribusi karyawan pada organisasi maka karyawan mau mengikatkan diri dan menjadi bagian dari organisasi.

Menurut Porter (1982 : 56) terdapat beberapa faktor penentu komitmen seseorang terhadap organisasinya.

- a. Komitmen dipengaruhi oleh beberapa aspek dalam lingkup pekerjaan itu sendiri yang disebut faktor organisasi. Faktor ini akan membentuk sikap bertanggung jawab terhadap keberhasilan tugas yang diemban.
- b. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh alternatif kesempatan kerja yang dimiliki pekerja yang disebut faktor non-organisasi. Semakin besar peluang untuk berpindah kerja dan semakin besar hasratnya terhadap alternatif pekerjaan di tempat lain, komitmen pekerja pada organisasinya cenderung semakin rendah.
- c. Komitmen pekerja pada organisasinya dipengaruhi oleh faktor karakteristik diri pekerja. Faktor ini membentuk komitmen inisial, yaitu komitmen awal yang timbul pada saat pekerja baru saja mulai masuk sebagai anggota organisasi. Seseorang yang mempunyai komitmen tinggi, pada saat mulai bekerja mempunyai kecenderungan untuk

tidak berpindah pekerjaan untuk jangka waktu relatif lama. Termasuk faktor ini adalah kepuasan kerja, usia senioritas, dan lama bekerja. Semakin usia tua pekerja atau semakin lama bekerja dan semakin senior, serta semakin tinggi kepuasan terhadap pekerjaannya orang tersebut cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi.

Model tentang faktor-faktor yang menentukan tinggi rendahnya kadar komitmen terhadap organisasi di atas kemudian dikembangkan lagi dengan model yang menekankan perlunya perhatian terhadap pekerja sebagai manusia yang utuh dalam membentuk dan membina komitmen pekerja. Model tersebut menekankan pentingnya proses kognisi, yaitu proses yang membentuk komitmen organisasi.

Dalam proses kognisi tersebut melibatkan tiga faktor, yaitu faktor eksternal, faktor interaksi, dan faktor internal.

- a. Faktor eksternal meliputi kewenangan, pengaruh kelompok kerja: imbalan, serta insentif eksternal. Komitmen pekerja pada organisasinya cenderung naik bila pekerja tersebut memiliki tingkat kewenangan yang lebih besar dalam menyelesaikan tugasnya. Interaksi dan kerjasama yang terjadi dalam kelompok kerja sangat menentukan terbentuknya komitmen pekerja atas tugas dan pekerjaannya. Program dan kebijakan untuk

mengelola imbalan eksternal yaitu imbalan yang berupa gaji, upah, dan bonus dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yang selanjutnya juga mempengaruhi komitmen pekerja.

- b. Faktor internal meliputi harapan untuk sukses dan persepsi pekerja tentang pengelolaan imbalan yang adil. Tingkat harapan terhadap keberhasilan menentukan kadar komitmen pekerja. Imbalan internal meliputi kesempatan, untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri, dan diberikannya keleluasaan dalam cara penyelesaian tugas serta diakuinya suatu prestasi.
- c. Faktor interaksi meliputi partisipasi dan kompetisi. Partisipasi dapat meningkatkan rasa ikut memiliki pada pekerja terhadap organisasinya, yang selanjutnya akan mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen pekerja pada organisasinya. Hal yang berkaitan dengan kompetisi dijelaskan bahwa, subyek dalam lingkungan yang lebih kompetitif secara signifikan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi daripada subyek yang berada pada lingkungan yang kurang kompetitif.

6. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Menurut Steers (1996: 51) komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu : identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.

- a. Identifikasi, merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi. Dimensi ini tercermin dalam beberapa perilaku seperti adanya kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan organisasi serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Aspek identifikasi ini dapat dikembangkan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya sehingga akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.
- b. Keterlibatan yaitu keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi. Hal ini tercermin dari usaha karyawan

untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Karyawan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Karyawan akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila bantuannya dibutuhkan oleh organisasi. bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Oleh Steers, Ongson & Mowday (1985) mengatakan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula. Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pekerja yang keterlibatannya lebih rendah.

- c. Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi. kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya demi mencapai kesuksesan dan keberhasilan

organisasi tersebut. Kesiediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

C. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal untuk tercapainya tujuan organisasi, bersedia berkorban demi kepentingan organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Hodge & Anthony (1988) adalah kepuasan kerja. Muchinsky (Yuwono, 2005) juga mengatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga. Selain itu juga penelitian dari Jones (Widianinganti, 2007) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja.

Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka karyawan akan memiliki komitmen terhadap organisasi. Imbalan atau gaji yang memuaskan bagi karyawan juga akan menimbulkan komitmen

terhadap organisasi. Adanya kesempatan untuk promosi bagi karyawan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan diperhatikan sehingga karyawan merasa lebih nyaman berada dalam organisasi. Dukungan dan perhatian dari atasan kepada karyawannya membuat karyawan merasa lebih bersemangat dalam bekerja dan merasa nyaman untuk meneruskan keanggotaannya dalam organisasi. Selain itu juga rekan kerja yang saling mendukung akan membuat suasana kerja menjadi lebih kondusif sehingga menimbulkan komitmen organisasi dalam diri karyawannya.



Beberapa ahli juga menyebutkan adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja, seperti Kovach (1977, dalam Yuwono, 2005), menyatakan bahwa kepuasan kerja lebih dikenal sebagai komponen dari komitmen organisasi yang mempunyai arti sebagai keadaan yang menyenangkan bagi seseorang sebagai akibat telah sesuai nilai-nilai dari pekerjaan bahkan telah diaplikasikan dengan baik.

Robbins (2006) menyatakan bahwa kepuasan yang tinggi merupakan pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Selain itu kepuasan kerja akan berdampak pada produktivitas kerja karyawan, komitmen karyawan untuk tetap loyal dan tidak melakukan kemangkiran (*turnover*).

Bateman and Strasser (1984) dalam penelitian Durick and Glisson (1988) yang berjudul "predictors of job satisfaction and organizational commitmen in human service organizations" menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah awal dari kepuasan. Sedangkan Marsh and

Mannari (1977) and Williams and Hazer (1986) (dalam Durick and Glisson, 1988) yang menemukan pengaruh timbal balik hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja.

Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan, apabila karyawan merasa puas dengan apa yang diperolehnya dari pekerjaan maupun tempat kerjanya, maka ia cenderung untuk menunjukkan komitmen yang tinggi pada organisasi tempat ia bekerja.

D. Penelitian terdahulu

Dalam penelitian terdahulu penulis menemukan beberapa judul penelitian yang relevan diantaranya adalah:

Pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja (studi pada PT. Industri Sandang Nusantara Cabang Lawang) oleh Reza Marbyana dari hasil penelitian diketahui (1) Terdapat pengaruh negatif secara langsung yang signifikan antara variabel stres kerja terhadap kepuasan kerja -0.372. (2) Terdapat pengaruh negatif secara langsung yang signifikan antara variabel stres kerja terhadap komitmen organisasi -0.367. (3) Terdapat pengaruh positif secara langsung yang signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja 0.271. (4) Terdapat pengaruh negatif secara tidak langsung yang signifikan antara variabel stres kerja terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

Beberapa faktor kepuasan kerja yang mempengaruhi komitmen organisasi oleh Azuar Juliandi. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh positif dan signifikan kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, supervisi dan imbalan terhadap komitmen organisasi. dalam analisis regresi parsial menunjukkan bahwa kondisi kerja dan supervisi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan rekan kerja dan imbalan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. imbalan merupakan predictor terbesar yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Analisis perbedaan kepuasan kerja antara karyawan kontrak dengan karyawan tetap yang ditulis oleh Olivia Ramona dan Theodorus Marten pada tahun 2000, pada penelitian diatas ditemukan hasil bahwa tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja antara karyawan kontrak dengan karyawan tetap berdasarkan faktor pekerjaan, supervisi, upah , promosi dan rekan kerja di Food and Beverage Division The Ritz-Carlton. Bali.

Pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja oleh Astri Wulandari 2009. Berdasarkan uji t menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi (X) secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja akuntan publik dengan role stress sebagai variabel moderating oleh Amilin Rosita Dewi 2008. Dari hasil penelitian yang dilakukan, uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r

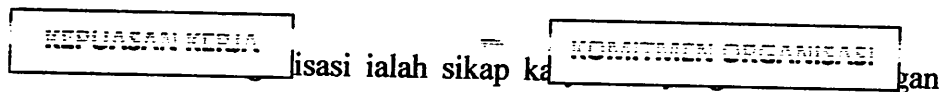
tabel untuk degree of freedom (df) = $n-2$. Dalam penelitian ini n adalah jumlah sampel. Pada penelitian ini jumlah sampel (n) = 54 dan besar df dapat dihitung $54 - 2 = 52$. Dengan $df = 52$ dan $\alpha = 0,05$ didapat r tabel = 0,226. Dari hasil Anova atau f test menunjukkan bahwa t hitung adalah 5,901 dengan tingkat signifikansi 0,002. Karena tingkat signifikansi lebih kecil dari α ($0,002 < 0,005$), hal ini berarti variabel independen komitmen organisasi, konflik peran secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan hasil t hitung menunjukkan bahwa secara individu variabel komitmen organisasi memberikan koefisien 2,515 dengan tingkat signifikansi 0,001. Hal ini berarti komitmen organisasi secara parsial (individu) berpengaruh secara signifikansi terhadap variabel kepuasan kerja karena mempunyai tingkat signifikansi dibawah 0,05.

Kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi PT. Dvstar Colours Indonesia oleh Mochammad Salani 2009. Dari hasil penelitian yang dilakukan Berdasarkan pengujian normalitas pada variabel kepuasan kerja diperoleh hasil signifikansi sebesar 0,200 pada kolmogorov smirnov ($P > 0,05$) dan Shapiro Wilk dengan signifikansi 0,601 ($P > 0,05$). Secara umum dapat dikatakan bahwa distribusi skor kepuasan kerja pada sampel yang telah diambil dikatakan normal. Berdasarkan perhitungan pada skala kepuasan kerja, dengan mean empirik memiliki skor 199,67 lebih besar dari mean hipotetik ditambah satu standar deviasi ($157,5 + 31,5$) maka hal ini berarti kepuasan kerja subjek dalam kategori di atas rata-rata.

E. Kerangka teori

Kerangka teori adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori yang digunakan berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penelitian.

Dalam hal ini secara teori perlu dijelaskan hubungan antar konsep yang ada. Adapun kerangka teori hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja yang secara sistematis dapat ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



Organisasi ialah sikap ka... gan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi. Komitmen organisasi diungkap dengan skala komitmen organisasi. aspek komitmen organisasi diungkap melalui aspek yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (dalam Luthans, 2006: 249) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu:

- a. Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional, identifikasi dan keterlibatan anggota terhadap organisasi.
- b. Komitmen kontinuan berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi.

- c. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi.

Kepuasan kerja (menurut *equity theory*) adalah pencerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, perasaan adil dan tidak adil dalam pekerjaannya, perasaan adil dan tidak adil akan diketahui dari perbandingan antara diri seseorang dengan orang lain yang dianggap sebagai orang bandingan. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa puas. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, akan timbul ketidakpuasan. Perbandingan tersebut diketahui dari jumlah nilai yang diperoleh melalui anket kepuasan kerja. Apabila makin tinggi nilai yang diperoleh, maka makin tinggi pula keadilan yang dirasakan, sehingga ia akan merasakan kepuasan. Sebaliknya apabila ia makin rendah nilai yang diperoleh maka makin rendah juga keadilan yang dirasakan, sehingga ia tidak merasakan adanya kepuasan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting, yang harus diperhatikan oleh pihak perusahaan atau suatu organisasi untuk meningkatkan semangat kerja para karyawan dalam bekerja. Karena kepuasan kerja mempengaruhi para pekerja atau karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kepuasan kerja yang baik dapat menimbulkan semangat dalam bekerja dengan disertai suasana atau lingkungan kerja yang baik. Hal ini dapat mempengaruhi komitmen organisasi para karyawan. Dan sebaliknya, jika tanpa adanya

kepuasan kerja yang dirasakan maka para karyawan akan merasa bosan, tidak bersemangat dalam bekerja dan mendorong karyawan untuk pindah kerja.

F. Hipotesis

Secara etimologis, hipotesis dibentuk dari dua kata, kata *hypo* dan *thesis*. *Hypo* berarti kurang dan *thesis* adalah pendapat. Kedua kata itu kemudian digunakan secara bersama menjadi *hypothesis* dan penyebutan dalam dialek Indonesia menjadi hipotesa kemudian berubah menjadi hipotesis yang maksudnya adalah suatu kesimpulan yang masih kurang atau kesimpulung yang masih belum sempurna. Pengertian ini kemudian diperluas dengan maksud sebagai kesimpulan penelitian yang belum sempurna, sehingga perlu disempurnakan dengan membuktikan kebenaran hipotesis itu melalui penelitian. Pembuktian itu hanya dapat dilakukan dengan menguji hipotesis dimaksud dengan lapangan.

Penggunaan hipotesis dalam penelitian karena hipotesis sesungguhnya baru sekedar jawaban sementara terhadap hasil penelitian yang akan dilakukan. Dengan hipotesis, penelitian menjadi lebih jelas arah pengujiaannya dengan kata lain hipotesis membimbing penelitian dalam melaksanakan penelitian di lapangan baik sebagai objek pengujian maupun dalam pengumpulan data. Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara (Arikunto, 2004: 64). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja