

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Komitmen Organisasi**

##### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan suatu dimensi perilaku yang dapat dijadikan sebagai ukuran dan penilaian kekuatan anggota didalam sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya kepada organisasi. Komitmen dapat dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan, memperhatikan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu dengan sukarela memberikan segala usaha dan mengerahkan serta mengembangkan potensi yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Porter dan Mowdat dkk (dalam Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu; penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut (Robbins, 2008).

Menurut Mathis dan Jackson (2006) komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi.

Hunt dan Morgan (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi bila: memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Menurut Luthans (2006) komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Komitmen organisasi berhubungan dengan perasaan dan keyakinan karyawan tentang organisasi tempat dia bekerja secara keseluruhan. Menurut Jennifer dan Gareth (2012), ada dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, yaitu komitmen pada saat karyawan tersebut masuk menjadi anggota suatu organisasi, senang, percaya, dan merasa baik berada.

Ahli lain, yaitu Schermermhom dkk (dalam Yuwono, dkk, 2005) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan derajat kekuatan perasaan seseorang dalam mengidentifikasi dirinya dan merasakan dirinya sebagai bagian dari organisasi. Sementara itu Armstrong (dalam Yuwono, 2005) menyatakan bahwa pengertian komitmen memiliki area perasaan atau perilaku terkait dengan perusahaan tempat seseorang bekerja. Tiga area tersebut antara lain adalah adanya kepercayaan pada area ini seseorang melakukan penerimaan bahwa organisasi tempat bekerja atau tujuan-tujuan organisasi didalamnya merupakan sebuah nilai yang diyakini kebenarannya. Area kedua adalah adanya keinginan untuk bekerja atau berusaha di dalam organisasi sebagai konteks hidupnya. Pada konteks ini seorang akan memberikan waktu, kesempatan dan kegiatan pribadinya untuk bekerja di organisasi atau dikorbankan ke organisasi

tanpa mengharapkan imbalan personal. Sedangkan area yang ketiga adalah adanya keinginan untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi. Jadi pengertian komitmen lebih dari sekedar menjadi anggota saja, tetapi lebih dari itu orang akan bersedia untuk mengusahakan pada derajat yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasi, demi memperlancar pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan suatu bentuk sikap dimana individu merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa ingin tetap menjadi bagian dari organisasi serta dengan sungguh-sungguh memberikan waktu, kesempatan yang dimiliki dan mencurahkan segala potensi diri yang dimilikinya tanpa adanya perasaan terpaksa untuk tetap berusaha mewujudkan apa yang menjadi tujuan organisasi dan memiliki kebanggaan menjadi bagian dari organisasi tersebut.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor.

Menurut Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain:

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Menurut David dalam Sopiah (2008) mengatakan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur: besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi.
4. Pengalaman kerja: karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih lama dibandingkan dengan pengalaman kerja yang belum lama mempunyai tingkat komitmen yang berbeda.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan memperkuat komitmen kerja dari karyawan dalam menncapai tujuan organisasi, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Streers dan Porter, Mowday serta Fukami dan Larson (dalam Sinuraya, 2009). Mereka menggolongkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menjadi 4 (empat) kategori, yaitu:

- a. Karakteristik personal, seperti usia, masa kerja, motivasi berprestasi yang mempunyai hubungan positif dengan komitmen kerja. Didapatkan pula adanya pengaruh ras, jenis kelamin, dan kepuasan kerja. Sementara tingkat pendidikan mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja.
- b. Karakteristik kerja. Seperti stress mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja dan pemerdayaan pekerjaan, kejelasan tugas, kesesuaian peran, tantangan pekerjaan, kesempatan berinteraksi dengan orang lain dan umpan balik yang berhubungan dengan komitmen kerja.
- c. Karakteristik struktural. Komitmen kerja berkorelasi positif dengan tingkat formalisasi, ketergantungan propesional, desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, jumlah andil yang ditanam karyawan dan fungsi control dari perusahaan.
- d. Pengalaman kerja, antara lain: tingkat sejauh mana karyawan merasakan sejumlah sikap positif terhaddap perusahaan, tingkat kepercayaan karyawan terhadap peerusahaan bahwa

perusahaan akan memeliharanya, merasakan adanya kepentingan pribadi anmtara diri karyawan dengan perusahaan dan sejauh mana harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya.

Allen dan Meyer (dalam Aamodt, 2004) merumuskan komponen-komponen komitmen yang mempengaruhi komitmen organisasi sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah:

- a. *Affective commitment*, berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi karena keinginannya sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*. Dalam tipe komitmen ini, individu merasa adanya kesesuaian antara nilai pribadinya dan nilai organisasi.
- b. *Continuance commitment*, merupakan suatu komitmen yang didasarkan pada kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada organisasi. Kunci dari komitmen tipe ini lebih mendasarkan keterikatannya pada *cost benefits analysis*.
- c. *Normative commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri individu, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Individu merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Tipe komitmen ini dikarenakan nilai-nilai moral yang dimiliki individu secara pribadi.

Dari pendapat Allen di atas, maka dapat dinyatakan bahwa komponen komitmen terdiri dari komponen afektif yang berhubungan dengan keinginan untuk terikat, komponen kontiniu yang merupakan suatu kebutuhan rasional dan komponen normatif yang merupakan keyakinan individu untuk tetap bertanggung jawab pada organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah karakteristik personal, seperti usia, masa kerja, motivasi berprestasi yang

mempunyai hubungan positif dengan komitmen kerja. Didapatkan pula adanya pengaruh ras, jenis kelamin, dan kepuasan kerja. Sementara tingkat pendidikan mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja. Karakteristik kerja, Seperti stress mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja dan pemerdayaan pekerjaan, kejelasan tugas, kesesuaian peran, tantangan pekerjaan, kesempatan berinteraksi dengan orang lain dan umpan balik yang berhubungan dengan komitmen kerja. Karakteristik structural, seperti komitmen kerja berkorelasi positif dengan tingkat formalisasi, ketergantungan profesional, desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, jumlah andil yang ditanam karyawan dan fungsi control dari perusahaan. Pengalaman kerja, antara lain: tingkat sejauh mana karyawan merasakan sejumlah sikap positif terhadap perusahaan, tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan bahwa perusahaan akan memeliharanya, merasakan adanya kepentingan pribadi diantara diri karyawan dengan perusahaan dan sejauh mana harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya.

### **3. Aspek-aspek Komitmen Organisasi**

Komitmen mengekspresikan baik dalam pikiran maupun tindakan dan usaha untuk identifikasi kepentingan orang yang loyal terhadap obyek-obyek tersebut. Dari pengertian Komitmen dapat disusun beberapa indikator komitmen karyawan sebagai berikut (Encyclopedia Britanica, 1998):

- a. Tetap tinggal (bekerja) di perusahaan, tidak ingin pindah.
- b. Bersedia kerja tambahan, kerja lembur untuk menyelesaikan tugas.
- c. Menjaga kerahasiaan perusahaan.
- d. Mempromosikan, membanggakan perusahaan kepada orang lain atau masyarakat.
- e. Mentaati peraturan walaupun tanpa pengawasan.

- f. Rela mengorbankan tujuan atau kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan perusahaan.
- g. Menggunakan dan atau membeli produk (jasa) yang dihasilkan oleh perusahaan.
- h. Memberikan saran-saran perbaikan.
- i. Mentaati perintah.
- j. Menjaga hak-milik perusahaan.
- k. Tidak menyalahgunakan kebijakan cuti atau ijin.
- l. Membantu karyawan lainnya.

Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan komitmen organisasional memiliki tiga indikator yaitu kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan dalam organisasi.

Menurut Steers (dalam Yuwono, 2005) ada tiga aspek dalam menguraikan komitmen, yaitu:

- a. Adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi.
- b. Adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi.
- c. Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

Kuntjoro (2002) menjelaskan bahwa dalam komitmen organisasi terdapat dua komponen, yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Komponen sikap meliputi :

- a. Identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian organisasi.
- b. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung - jawab pekerjaan yang diberikan padanya.

- c. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterkaitan antara organisasi dan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat serius dalam pekerjaannya dan memiliki loyalitas serta sikap positif. Disamping itu akan muncul tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dalam jangka waktu yang lama.

Sedangkan yang termasuk sebagai komponen kehendak untuk tingkah laku adalah sebagai berikut:

- a. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini diwujudkan melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
- b. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu yang lama.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek komitmen organisasi antara lain adalah : adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi, adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi dan adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

## **B. Kepuasan Kerja**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Lock (dalam Sopiah, 2008), mengemukakan kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian



terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Wexley dan Yukl (dalam As'ad, 2003) memandang kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Robert Hoppeel (dalam Anorogo, 1992) adalah penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Greenberg dan Baron (dalam Wibobo, 2007) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negative yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu Vecchio (dalam Wibobo, 200) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya.

Newstrom dan David (dalam Magdalena, 2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sekelompok perasaan dan emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan berkaitan dengan pekerjaannya.

Menurut Erturk (dalam Effendi, 2003), kepuasan kerja adalah perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan tentang pekerjaannya. Sebagaimana juga yang telah diuraikan oleh Robbins (dalam Andriani, dkk, 2012), bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap individu terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya.

Sementara itu kepuasan kerja menurut Robbins (2002) didefinisikan sebagai suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Definisi ini mengandung pengertian yang luas. Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang terbedakan dan terpisahkan satu sama lain.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaannya.

Kepuasan kerja dirasakan setelah karyawan membandingkan apa yang diharapkan dengan yang apa yang telah didapatkan atau dirasakan selama karyawan bekerja.

## 2. Teori-teori Kepuasan Kerja

Munandar (2001) menyebutkan 3 (tiga) teori tentang kepuasan kerja yaitu:

- a. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*), teori pertentangan dari Locke (dalam Ratih, 2010) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan 2 (dua) nilai yaitu:
  - 1) Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seorang individu dengan apa yang ia terima.
  - 2) Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu.
- b. Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (*facet Satisfaction*), menurut Lawler (dalam Ratih, 2010), orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan atau gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara actual mereka terima.
- c. Teori Proses-Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)  
Teori proses-bertentangan dari Landy (dalam Ratih, 2010) memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*). Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran pada pekerjaannya maka mereka merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang (yang lebih lemah). Setelah beberapa saat rasa senang menurun dan dapat menurun sedemikian rupa sehingga orang marah agak sedih sebelum kembali kenormal. Hal ini karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lebih lama.

Sigit (2003) juga menyebutkan ada beberapa teori tentang determinan-determinan yang membuat kepuasan kerja yaitu :

a. Teori Pemenuhan (*Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja adalah fungsi dari kebutuhan. Kebutuhan disini diartikan sebagai kekurangan atau kekosongan batiniah yang bersifat psikologis dan fisiologis yang tidak dapat dipantau. Dan jika kekosongan batiniah ini diisi, maka karyawan akan merasa puas pada pekerjaannya.

b. Teori Imbalan (*Reward Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja adalah fungsi dari imbalan yang diterima seseorang. Baik mengenai jumlahnya maupun kapan waktu diterimanya, berpengaruh terhadap tingkat kepuasannya. Seberapa besar kepuasannya bergantung pada penilaian yang dilakukan oleh penerimanya.

c. Teori Kesenjangan (*Discrepancy Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dipengaruhi oleh harapan dari pekerja. Kepuasan kerja merupakan akibat dari perbandingan antara apa yang seharusnya diterima dan apa yang nyata diterima. Jika ia menerima lebih dari apa yang diharapkan maka ia akan puas, sebaliknya jika menerima kurang dari yang diharapkan maka ia akan tidak puas.

d. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja ialah membandingkan dengan orang lain mengenai korban dan hasil. Jika seorang karyawan dibayar lebih maka ia akan merasa puas, sebaliknya jika dibayar kurang dari yang diperbandingkan maka ia akan merasa tidak puas.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa secara teoritis kepuasan kerja terdiri dari: teori pemenuhan (*fulfillment theory*), teori imbalan (*reward theory*), teori kesenjangan (*discrepancy theory*), dan teori keadilan (*equity theory*).

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya, yang dalam penelitian ini yang dimaksud adalah institusi pendidikan. Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Menurut Chured dan Sherman (2011), menyebutkan bahwa ada tujuh faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yakni:

- a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
- b. Supervisi.
- c. Organisasi dan manajemen.
- d. Kesempatan untuk maju.
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif.
- f. Rekan kerja.
- g. Kondisi pekerjaan.

Robbins (2002) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja antara lain :

- a. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas,

kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang, pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang,. Kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Ganjaran yang pantas / kompensasi yang pantas

Para karyawan menginginkan system kompensasi dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan harapan mereka.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

d. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan interaksi social. Oleh karena itu tidak mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung mengantar pada kepuasan kerja yang meningkat.

e. Kesesuaian antar kepribadian-pekerjaan

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang karyawan dan pekerjaannya akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan.

Sementara menurut Gibson dkk (1989) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek sebagai berikut, seperti: balas jasa atau kompensasi, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan-rekan sekerja yang saling menghargai satu sama lain.

Ada lima Faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001) yaitu sebagai berikut:

a. Pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfilment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakter pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Perbedaan (Discrepancies)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

c. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. Keadilan (Equity)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

e. Komponen Genetik (Dispositional / genetic components).

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik, hal tersebut menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Burt (dalam Pahlevi, 2011) mengemukakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a. Faktor hubungan antara karyawan, anatara lain: hubungan antara manajer dengan karyawan, faktor fisisk dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, suugesti dari teman kerja, emosi dan situasi kerja.
- b. Faktor individu, yaitu berhubungan dengan: sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, jenis kelamin.

- c. Faktor-faktor dari luar, yaitu berhubungan dengan: keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan.

Harold E. Burt (dalam Rahim, 2007), mengemukakan faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor hubungan antar karyawan

Faktor hubungan antar karyawan antara lain: hubungan langsung antara manajer dengan karyawan, faktor psikis dan kondisi kerja, hubungan sosial di antara karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja.

- b. Faktor-faktor individual

Faktor-faktor individual yaitu yang berhubungan dengan: sikap, umur, dan jenis kelamin.

- c. Faktor-faktor luar

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

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (dalam Rahim, 2007), yaitu:

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

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain faktor pemenuhan kebutuhan, faktor perbedaan, pencapaian nilai,

keadilan, komponen genetik, faktor individu, faktor hubungan antar karyawan dan faktor-faktor dari luar.

#### **4. Aspek-aspek Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Smith, Kendall dan Hulin (dalam Sinuraya, 2009), mempublikasikan kepuasan kerja kedalam lima dimensi yang sering disebut Job Descriptive Index (JDI). JDI mudah digunakan dalam penyusunan, menghitung skor, mudah dibaca, dan menggunakan format yang sederhana.

Kelima aspek tersebut diuraikan Luthans (dalam Sinuraya, 2009) yang terdiri dari 5 bagian aspek kepuasan kerja yaitu:

- a. Aspek pekerjaan itu sendiri yaitu sikap umum yang menjadi persepsi individu, reaksi emosi individu dan kesempatan untuk belajar dan penerimaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
- b. Aspek gaji yaitu aspek aspek umum yang meliputi persepsi individu, reaksi emosi individu terhadap kompensasi yang diterimakarena individu telah melakukan suatu kerja, yang meliputi: gaji, tunjangan-tunjangan dan fasilitas-fasilitas.
- c. Aspek promosi yaitu sikap umum yang meliputi persepsi individu, reasi emosi individu terhadap aspirasi atau kesempatan berkembang maju meliputi promosi memperoleh pendidikan, tanggung jawab dan kesempatan.
- d. Aspek supervise, yaitu sikap umum yang meliputi persepsi individu dan reasi emosi individu terhadap kualitas pengawasan.
- e. Aspek rekan kerja, yaitu sikap umum yang meliputi persepsi individu terhadap rekan kerja didalam organisasi tempat individu tersebut bekerja.



Menurut Jewell dan Siegall (1998) beberapa aspek kepuasan kerja:

- a. Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- b. Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.
- c. Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- d. Aspek finansial berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi.

Gilmer (dalam As'ad, 1995) berpendapat bahwa ada beberapa aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kesempatan untuk maju, adalah ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja, aspek ini sering disebut penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- c. Gaji, gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Perusahaan dan manajemen, perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- e. Pengawasan/supervisi, bagi karyawan, *supervisor* dianggap sebagai figur ayah sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.

- f. Aspek intrinsik dari pekerjaan, aspek yang menyebabkan seseorang menyukai pekerjaan karena pekerjaan itu sendiri.
- g. Kondisi kerja, termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir.
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai aspek yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
- i. Komunikasi, komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya, dalam hal ini adanya kesediaan atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat umum ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan aspek-aspek yang pengukuran dalam kepuasan kerja karyawan antara lain psikologis, fisik, sosial, pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji dan jaminan sosial, teman sekerja dan aspek pengawasan atau supervisi.

### **C. Hubungan antara Kepuasan kerja dengan Komitmen Organisasi**

Para ahli terdahulu telah menyatakan dalam penelitiannya bahwa apabila seseorang merasa telah terpenuhinya semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya, hal ini sesuai pendapat dari Luthan dan Ganzach (dalam Sinuraya, 2009), yang menyatakan bahwa variabel yang positif terdapat kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji/bayaran, kesempatan dapat promosi, atasan mereka dan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik, sehingga kepuasan akan berdampak terdapat komitmen organisasi.

Para penelitian yang lain telah menemukan hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten misalnya seperti yang disampaikan Mathicu (dalam Sinuraya, 2009), Price dan Mueller (dalam Sinuraya, 2009), mereka menyatakan kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasi dan sebaliknya komitmen organisasi telah mendahului kepuasan kerja sesuai pendapat dari Batemen dan Fraser (dalam Sinuraya, 2009) sehingga penelitian yang menguji hubungan tingkat kepuasan kerja dalam peningkatan komitmen organisasi merupakan suatu topic yang menarik dan mempunyai banyak kegunaannya, untuk merekonsiliasi temuan yang saling bertentangan, maka Ferris (dalam Sinuraya, 2009), menyatakan bahwa sifat dari komitmen organisasional dapat berubah sepanjang waktu.

Sejalan yang dilakukan oleh Gatningsih (2008) yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Wang (dalam Bayu, 2013) menunjukkan bahwa bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi, disini kepuasan kerja berfungsi sebagai patokan dalam menentukan respon emosional karyawan yang nantinya akan berdampak pada komitmen organisasinya. Karyawan tersebut akan berkomitmen dengan tempatnya bekerja pada saat kepuasan kerja yang diharapkan oleh pihak karyawan tersebut dapat dipenuhi oleh pihak perusahaan.

Temuan James Boles *et al* (dalam Bayu, 2013) menggambarkan bahwa aspek-aspek yang menunjukkan kepuasan kerja berhubungan dengan komitmen afektif karyawan. Adapun aspek kepuasan kerja yang dipergunakan pada penelitian ini adalah promosi, gaji, pekerjaan, supervisi pimpinan, kelompok kerja. Promosi dianggap oleh karyawan sebagai suatu status yang menegaskan keberadaan mereka di tempat bekerja, sehingga pihak perusahaan harus mempertimbangkan pentingnya promosi dalam perusahaan. Gaji dapat memperkuat komitmen pada sebuah perusahaan, dimana melalui pembayaran gaji yang cukup tersebut menunjukkan

suatu penghargaan kepada karyawannya, sehingga karyawan yang puas akan pembayaran gajinya akan kuat komitmennya terhadap perusahaan. Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan para pekerja akan membuat pekerja tersebut puas bekerja ditempat bekerja sehingga menimbulkan komitmen karyawan. Supervisi pimpinan, pimpinan yang melakukan pengawasan yang berlebihan akan membuat karyawan merasa tidak nyaman untuk bekerja, begitu juga dengan pimpinan yang bersikap acuh dengan karyawannya akan membuat karyawan tersebut merasa tidak dihargai oleh pimpinannya. Sebagai pimpinan sebaiknya bisa memberikan contoh kepada karyawannya, jika ada yang melanggar aturan sebaiknya diberikan sanksi dan jika ada yang membuat suatu prestasi maka pimpinan tidak segan untuk memuji dan member penghargaan kepada karyawan tersebut, sehingga akan muncul komitmen dikalangan karyawan.

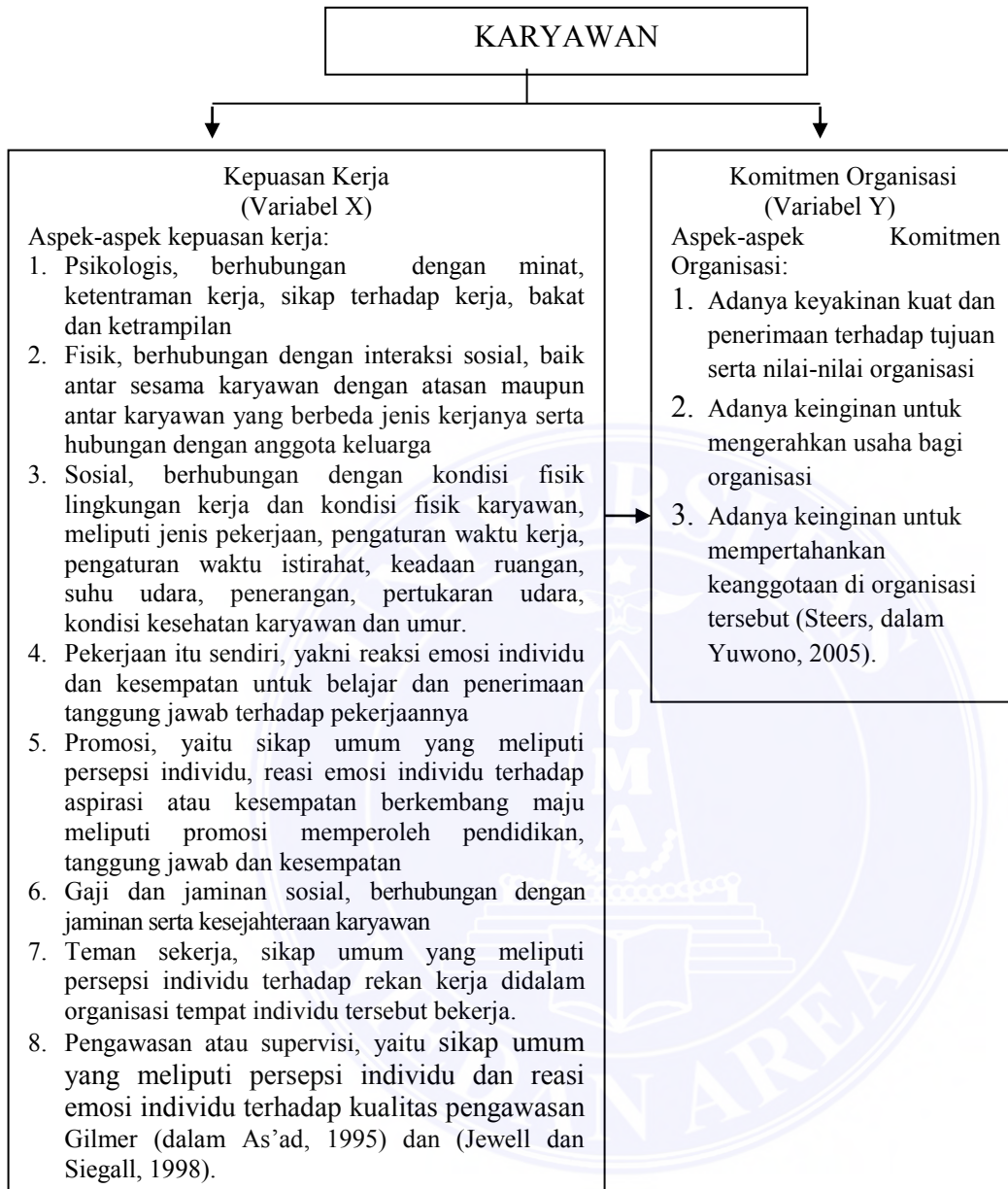
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunlu *et al* (dalam Bayu, 2013) menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Dapat dikatakan bahwa pada saat kepuasan kerja seseorang meningkat, maka pada saat itu pula komitmen organisasi mereka akan meningkat juga. Sehingga hal-hal yang dapat menciptakan kepuasan kerja seseorang harus sangat diperhatikan dimana jika hal tersebut tidak diperhatikan maka komitmen organisasi akan berkurang.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Naderi (dalam Bayu, 2013) ditemukannya korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Penjelasan logis yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah komitmen organisasi merupakan fungsi kepuasan kerja. Berbagai dimensi kepuasan kerja, seperti kepuasan akan gaji, kepuasan akan rekan kerja, supervisi pimpinan dan pekerjaan itu sendiri dibutuhkan oleh para pekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka. Ketika kebutuhan mereka terpenuhi maka tingkat komitmen organisasi mereka akan menjadi tinggi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki kepuasan ditempat kerjanya akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dimana individu tersebut bekerja.



#### D. Kerangka Konseptua



#### E. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berbunyi: terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Asumsinya semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi komitmen organisasi, dan sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja, maka semakin rendah pula komitmen organisasi.

