

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kerangka Teori**

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

###### **a. Definisi Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2018), komitmen adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi tertentu, tujuan dan keinginan untuk pertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasional merupakan hubungan kekuatan relatif yang luas antara individu dengan organisasi (Mowday,1987). Komitmen organisasional merupakan suatu bentuk sikap yang dapat dipecah menjadi 3 komponen dasar, yaitu : emosional, informasional dan berperilaku (Luthans, 2010).

Sementara menurut Mathis dan Jackson (2010) komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta keinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan atau yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran. Menurut Greenberg and Baron (2018) karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga akan lebih menguntungkan bagi organisasi.

Allen dan Meyer (1991) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi, menurutnya ada 3 komponen, yaitu:

1. *Affective Organizational Commitment (AOC)*

*Affective Organizational commitment* adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatannya dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi.

2. *Continuance Organizational Commitment (COC)*

*Continuance Organizational Commitment* adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi

3. *Normative Organizational Commitment (NOC)*

*Normative Organizational Commitment* adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi.

**b. Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Mowday, Steers, dan Porter (1979) indikator komitmen organisasi yaitu:

1. **Belief yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi**
2. **Kesiapan untuk bekerja keras**
3. **Keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi**

Sedangkan Menurut Luthans (2010) terdapat empat hal indikator komitmen organisasi yaitu :

1. Menunjukkan keikatan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Memiliki keinginan kuat untuk berkontribusi aktif memajukan perusahaan.
3. Peningkatan identifikasi dan kepercayaan terhadap sasaran organisasi.
4. Mengorbankan cukup banyak usaha demi kepentingan organisasi.

### **c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen organisasi**

Beberapa faktor yang memengaruhi komitmen organisasi adalah :

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

Kepuasan kerja dapat menambah dan menurunkan komitmen organisasi. Karyawan yang bekerja dengan senang hati dan tanpa adanya paksaan akan memberikan hasil yang baik dan akan menumbuhkan komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan. Maka tingkat kepuasan kerja seseorang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. (Tania dan Susanto, 2013)

#### **2. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang baik, seperti keadaan fisik maupun non fisik dapat menumbuhkan kenyamanan tersendiri bagi seseorang. Hubungan yang baik dengan atasan, atau sesama karyawan dapat menumbuhkan sikap saling menguatkan antara satu sama lain. Maka dari itu, lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Bernarto dan Herjany, 2018)

#### **3. Gaya kepemimpinan**

Pemimpin memiliki sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian sendiri yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayanya-lah yang membedakan dirinya dengan pemimpin lain. gaya kepemimpinan yang baik menjadi panutan para karyawan yang bekerja dengannya. Begitu kompleksnya masalah gaya kepemimpinan itu, dengan kepemimpinan yang bersifat mendukung dan mengayomi karyawannya. Gaya kepemimpinan suportif akan membuat karyawan merasa diperhatikan, sehingga akan terjalin hubungan yang baik antara karyawan dengan pimpinannya, dengan demikian akan terjalin pula hubungan antara karyawan dengan perusahaan. Semakin baik gaya kepemimpinan pimpinan, dapat menambah komitmen organisasi karyawannya. (Pratama dan Rahardjo, 2018)

#### 4. Komunikasi Organisasi

Komunikasi sesama rekan kerja dan atasan, dalam bekerja tidak bisa dielakkan bahwa setiap pegawai yang ada dikantor pasti saling berinteraksi satu sama lain, bukan hanya untuk menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan tetapi juga untuk saling bertukar informasi. Namun dalam beberpa penelitian komunikasi bukan variable yang sangat berpengaruh terhadap komitmen. (Salahudin, Lengkong, Tulung, 2018)

#### 5. Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia karena besarnya dari kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat dijadikan ukuran nilai dari apa yang mereka berikan kepada perusahaan tempat mereka bekerja sebagai ganti dari pelaksanaan tugas organisasional. Maka semakin

baiknya kompensasi yang diterima oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi yang dimiliki. (Handaru, Abdillah dan Wasposito, 2013)

#### 6. Budaya organisasi

Budaya organisasi yang kuat akan menjadi pedoman bagi pegawai dalam bertingkah laku dan bekerja, Nilai – nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya. Komitmen terhadap organisasi menunjukkan suatu keadaan dimana seorang pegawai mempunyai nilai dan tujuan yang sama dengan organisasi. Sehingga pegawai akan dengan mudah melaksanakan tugas – tugasnya dan jauh lebih mentaati norma, aturan dan kode etik yang ada di dalam instansi. Apabila karyawan tidak menyukai dan tidak nyaman dengan budaya organisasi yang diterapkan pada suatu organisasi maka tingkat komitmen organisasi karyawan juga akan rendah. Maka hal ini dikatakan budaya berpengaruh terhadap komitmen organisasi. (Salahudin, Lengkong, Tulung, 2018)

#### **d. Dampak Komitmen**

Dampak dari komitmen adalah :

##### 1. Kinerja Karyawan

Tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional. Iklim kerja disini juga termasuk dengan kinerja karyawannya. Sehingga semakin tinggi komitmen karyawan terhadap

organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasinya, maka kinerja yang dilakukan lebih baik lagi. (Murty, 2012)

## 2. Turnover Intention

Menurut Sijabat (2011) dimana individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung tidak akan mau meninggalkan organisasi. Hal ini terjadi karena individu yang memiliki komitmen organisasi percaya dan menerima tujuan maupun nilai-nilai organisasi, serta ingin selalu berusaha demi tercapainya tujuan organisasi. (Saputro, Fathoni, Minarsih, 2016)

## 3. Ketidakhadiran

Komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi ketidakhadiran karyawan ditempat kerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan sikap negative terhadap ketidakhadiran. Apabila seseorang memiliki tingkat komitmen yang tinggi, maka tingkat ketidakhadiran akan rendah. (Saputro, Fathoni, Minarsih, 2016)

## 2. Lingkungan Kerja

### a. Definisi Lingkungan Kerja

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2013), lingkungan kerja adalah kondisi tempat kerja, lokasi kerja, dan karakteristik lain yang relevan dengan tempat kerja seperti bahaya dan tingkat kebisingan. Hal tersebut menunjukkan bahwa ada tiga unsur lingkungan kerja, yaitu gambaran tentang kondisi tempat

kerja, lokasi tempat kerja, dan karakteristik yang relevan dengan tempat kerja seperti tingkat bahaya/risiko dan tingkat kebisingan.

Menurut Siagian (2009), lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Menurut Nitisemito (2014), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya. Menurut Sedarmayati (2011) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut (Sedarmayanti, 2011) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

### **1. Lingkungan Kerja Fisik.**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Menurut Komarudin dalam Analisa (2011) Lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial-kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu.

Menurut (Nitisemito, 2011) Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya

dalam menjalankan tugas - tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain.

## **2. Lingkungan Kerja Non Fisik.**

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2011)

Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja karyawan akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat.

### **b. Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

## 1. Faktor Lingkungan Kerja Fisik

### a. Pewarnaan

Pewarnaan dapat berpengaruh terhadap karyawan didalam melaksanakan suatu pekerjaan, tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan tentang pewarnaan. Dengan memberikan pewarnaan yang baik, maka akan menumbuhkan semangat kerja karyawan. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut. Contoh pewarnaan yang baik dipakai pada ruangan yang sempit adalah warna putih, karena dengan putih ruangan tersebut akan nampak lebih luas, bersih yang dapat membantu pekerjaan yang memerlukan ketelitian. Bukan hanya warna ruangan yang perlu diperhatikan, karena dengan memberikan kombinasi warna yang kurang tepat, dapat menjadikan suasana kerja menjadi kurang nyaman. Pemberian warna yang salah dapat menurunkan semangat kerja karyawan, pewarnaan bukan hanya pada dinding saja, namun juga warna mesin, peralatan dan bahkan warna seragam yang dikenakan oleh karyawan. Sistem penerangan dengan menggunakan warna dinding sebagai pembaur sinar, dapat mempengaruhi ruangan kerja karyawan. Sehingga dapat menimbulkan penerangan yang baik pada ruangan.

### b. Penerangan

Penerangan dalam ruangan kerja berpengaruh penting terhadap semangat kinerja karyawan. Dapat juga menimbulkan kinerja yang baik pada karyawan yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional perusahaan. Pemeliharaan sistem penerangan ini

sangat diperlukan di dalam suatu perusahaan, meski demikian sistem penerangan ini hanya menunjang proses pekerjaan. bukan satu-satunya faktor yang menentukan berhasilnya proses produksi

c. Udara

Dalam suatu ruangan kerja, suhu udara sangat penting untuk kelangsungan menyelesaikan pekerjaan. Suhu udara yang panas dapat menurunkan semangat karyawan dalam bekerja. Merasa tidak nyaman, dan tidak berkonsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Suhu udara atau temperatur ruang kerja karyawan yang didapat dipertahankan baik pada musim panas maupun di musim dingin adalah bahwa suhu udara harus dipertahankan di bawah 21°C untuk menekan kelembaban.

d. Suara bising

Bunyi bising sangat mengganggu konsentrasi kerja karyawan, bahkan juga dapat menimbulkan kesalah paham dalam komunikasi. Dengan demikian, perusahaan sangat berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut, atau menekan suara agar gangguan berkurang. Dengan terganggunya karyawan didalam melaksanakan pekerjaan mengakibatkan pekerjaan tersebut salah sehingga jumlah dan mutu barang yang dihasilkan menurun.

Suara bising dapat dihindari dengan suatu tindakan seperti :

- a) Mengurangi intensitas dari bunyi itu pada sumbernya dengan mengadakan perubahan atau modifikasi mesin secara mekanis.
- b) Mencegah terpencah atau meluasnya suara bising tersebut dengan mengisolasi atau menutup rapat-rapat suara bising tersebut.

c) Menghindari adanya alunan suara yang memantulkan dengan jalan menyerap suara itu dengan bahan-bahan penyerap suara itu seperti rock wall atau fiber glass.

e. Ruang gerak

Dalam suatu perusahaan hendaknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melakukan pekerjaan atau tugas. Seseorang tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Padatnya tempat sama ruang gerak yang sempit dapat mengurangi semangat kerja karyawan dalam melakukan aktivitasnya. Dengan demikian ruang gerak di dalam melaksanakan pekerjaan perlu diperhatikan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik, dan begitu juga sebaliknya jika ruang gerak terlalu lebar akan mengakibatkan pemborosan biaya. Oleh karena itu ruang gerak untuk tempat karyawan bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para karyawan tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.

f. Keamanan

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat dan gairah kerja karyawan. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman karyawan tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan.

Keamanan di sini sebenarnya lebih luas dari semua itu sehingga di sini konstruksi gedung tempat mereka bekerja, konstruksi gedung yang sudah tua, tanpa adanya perbaikan sewaktu-waktu gedung itu bisa roboh dan bisa mengalami korban jiwa. Oleh karena itu sebaiknya suatu perusahaan terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut dapat dirasakan oleh karyawan agar karyawan tersebut tidak merasa terganggu dalam melaksanakan pekerjaannya. Dan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan merasa senang dan betah bekerja.

#### g. Kebersihan

Di dalam suatu perusahaan hendaknya menjaga kebersihan lingkungan, sebab kebersihan lingkungan dapat mempengaruhi kesehatan jiwa seseorang. Dapat dibayangkan bila anda bekerja pada suatu tempat yang penuh dengan debu dan bau yang tidak sedap, apalagi pekerjaan itu memerlukan konsentrasi yang cukup tinggi. Dengan adanya lingkungan yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga semangat kerja karyawan akan meningkat. Kebersihan lingkungan, bukan hanya berarti kebersihan di tempat mereka bekerja, tetapi lebih luas misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak dan dapat menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan. Bagi perusahaan hendaknya ikut bersama-sama menjaga kebersihan karena hal itu merupakan tanggungjawab kita bersama. Masalah kebersihan juga tergantung dari konstruksi gedung yang sedemikian rupa sehingga dapat memudahkan di dalam menjaga kebersihan.

## 2. Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

- a. Struktur kerja yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- b. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- c. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
- d. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- e. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

Dari beberapa indikator diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik dapat tercipta dengan baik jika hubungan antara karyawan dengan sesama karyawan lain terjalin secara harmonis, dan juga hubungan antara karyawan dengan atasan terjalin dengan baik pula.

### **c. Faktor-faktor Penyebab Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam (Anam, 2018) dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. Fasilitas kerja. Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, ventilasi yang kurang serta prosedur yang tidak jelas. Kedua, gaji dan tunjangan.
2. Gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.
3. Hubungan kerja.

Kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

### **d. Dampak Lingkungan Kerja**

Dalam Mardiana (2005) menyebutkan bahwa “Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari”. Lingkungan Kerja yang kondusif memberikan rasa aman. Hal tersebut dapat berdampak pada para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Apabila pegawai menyukai tempat ia bekerja, maka pegawai tersebut akan merasa betah dan nyaman selama bekerja di dalamnya. Pegawai merasa nyaman untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja

yang baik mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. (Wowor, Sumayku dan Siwi, 2013)

Semakin baiknya lingkungan kerja akan mengakibatkan pencapaian kinerja organisasi secara maksimal. Hal tersebut membuktikan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih baik.

### **3. Kepuasan Kerja**

#### **a. Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan oleh evaluasi tentang karakteristik pekerjaannya. Perasaan positif yang dimaksud adalah perasaan senang, bangga, lega, dan perasaan lain yang mengungkapkan adanya kesesuaian antara harapan dengan kenyataan dalam kaitan dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Pendapat senada dari Gibson dan kawan-kawan (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap pekerjaannya. McShane dan Glinow (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi seseorang terhadap kerjanya dan konteks pekerjaan.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian terhadap karakteristik kerja yang dirasa, faktor lingkungan, dan pengalaman emosional pada saat kerja. Dengan demikian, pegawai yang puas dalam bekerja memiliki penilaian yang menyenangkan terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada pengamatan dan

pengalaman emosionalnya. Kepuasan kerja merupakan kumpulan sikap puas, senang, dan adanya kesesuaian antara berbagai aspek dan konteks pekerjaan. Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. (Yukl, 2014).

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Penilaian (assesment) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan atau terpisah satu sama lain). Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Persepsi seseorang mungkin bukanlah merupakan refleksi konkrit yang lengkap tentang pekerjaan, dan masing-masing individu dalam situasi yang sama dapat memiliki pandangan yang berbeda. (Robbins dan Judge, 2018).

Untuk menjamin kepuasan kerja pada para pegawainya, maka sebuah lembaga dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan pekerjaannya. Dalam hal ini dapat dilihat dari teori hierarki kebutuhan Maslow dan dua teori faktor Herzberg. Pertama, berdasarkan teori hierarki Maslow, organisasi dapat memenuhi kebutuhan pekerjaannya berupa gaji, tunjangan pension, teman di kelompok (unit kerja), jabatan, dan pekerjaan yang menantang. (Usman, 2010).

Kedua, berdasarkan teori dua faktor dari Herzberg, organisasi atau lembaga dapat memenuhi kebutuhan pekerjanya berupa prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pertumbuhan dan perkembangan, supervise, kondisi kerja, hubungan interpersonal, bayaran dan keamanan, dan kebijakan perusahaan. (Usman, 2010)

#### **b. Indikator Kepuasan Kerja**

Variabel kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2018) diukur dengan indikator sebagai berikut :

1. Kreatifitas & Kemandirian
2. Kondisi kerja
3. Tanggung jawab
4. Kesempatan untuk maju.
5. Kepuasan individu

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Smith et al. dalam Munandar (2004) menyatakan terdapat 5 (lima) dimensi kepuasan kerja yakni:

- a) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

- b) Kesempatan terhadap gaji. Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya
- c) Kesempatan promosi.  
Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.
- d) Kepuasan terhadap supervisi. Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.
- e) Kepuasan terhadap rekan sekerja. Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana keompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya menurut Luthans (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi 6 (enam) dimensi yakni gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan kondisi kerja. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Gaji.

Berkaitan dengan kompensasi yang diperoleh pegawai atas pekerjaan yang dilakukan. Uang yang diperoleh pegawai tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar pegawai namun juga untuk kebutuhan yang lebih tinggi. Oleh

karena itu gaji yang diterima pegawai haruslah memenuhi kebutuhan nominal, bersifat mengikat, menimbulkan semangat, diberikan secara adil, dan bersifat dinamis

b) Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan harus menarik bagi pegawai, memberikan kesempatan belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang terlalu mudah memberikan rasa jenuh, akan tetapi pekerjaan terlalu berat membuat pegawai tertekan.

c) Promosi.

Merupakan proses pemindahan dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi di dalam organisasi. Promosi diikuti oleh tugas, tanggungjawab, dan wewenang yang baru yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Kesempatan promosi ini memberikan pengaruh yang bervariasi terhadap kepuasan kerja pegawai dalam organisasi

d) Kelompok kerja.

Teman kerja yang ramah dan mudah diajak kerjasama memberikan kepuasan kerja bagi pegawai lainnya. Teman kerja seperti ini jika terjadi secara merata diantara kelompok kerja akan membuat pekerjaan menjadi mudah dilakukan dan akibatnya pegawai mendapat kepuasan kerja

### c. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menurut Virgana (2014) seseorang meliputi:

1. Gaya kepemimpinan atasan,

2. Kebijakan organisasi dan prosedur kerja,
3. Afiliasi yang ada dalam kelompok kerja,
4. Lingkungan kerja,
5. Adanya tunjangan tambahan selain gaji yang diterima.

Menurut Gibson dan kawan-kawan (2009) dalam teori Model Path-Goal, kepuasan kerja di samping kinerja pada hakikatnya merupakan outcomes yang dipengaruhi oleh persepsi dan motivasi kerja pegawai. Kedua hal ini juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya perilaku atau gaya kepemimpinan, karakteristik bawahan, dan faktor lingkungan. (Virgana, 2014)

#### **d. Dampak Kepuasan Kerja**

Dampak dari kepuasan kerja adalah dalam

1. Produktivitas pekerja tinggi.

Dengan meningkatnya produktivitas karyawan, maka karyawan akan merasakan kepuasan tersendiri dalam pekerjaannya.

2. Kemangkiran pekerjaanya tidak ada.

Mangkir adalah ketidakhadiran atau absen dari tempat kerjanya. Maksudnya disini adalah tidak ada pegawai yang sering melakukan absen atau tidak hadir tanpa alasan sama sekali.

3. Pekerjaanya tetap setia tinggal di organisasi atau lembaganya.

Dengan kepuasan kerja yang tinggi, seseorang akan lebih nyaman tinggal di suatu organisasi, karena seseorang tersebut mendapatkan apa yang ia inginkan di organisasi tersebut.

4. Pelanggan menjadi puas dan meningkat jumlahnya.

Dengan memberikan kepuasan dalam pelayanan, pelanggan akan merasa nyaman dan percaya dengan organisasi tertentu.

#### **4. Hasil Penelitian Sebelumnya dan Perumusan Hipotesis**

##### **1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi**

Pada penelitian Wowor, Sumayku dan Siwi (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang sangat kuat antara lingkungan kerja dengan komitmen organisasi.

Maka dari penelitian tersebut terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan Komitmen organisasi. Faktor lingkungan kerja perlu diperhatikan oleh organisasi karena ada kemungkinan memengaruhi karyawan baik tingkat bawah maupun tingkat menengah dan tingkat atas dalam keputusannya untuk berhenti atau terus bekerja pada organisasi tersebut. Organisasi perlu memperhatikan hal-hal seperti penataan faktor-faktor lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa nyaman dan aman di tempat kerjanya.

Hasil penelitian menyebutkan dalam Benyamin dan Herjany (2018) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Apabila ada seseorang yang tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya, ia akan cepat mudah meninggalkan organisasi tersebut (Bernarto dan Herjany, 2018).

**TABEL 2.1**  
**Hasil-hasil Penelitian terkait Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap**  
**Komitmen Organisasi**

No	Judul/Peneliti	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan Media Cahaya Pagi (Wowor, Sumayku, Siwi, 2016)	Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
2	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru TK dan SD pada Sekolah X di Jakarta Barat (Herjany dan Bernarto, 2018)	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Dari penjelasan di atas, didukung oleh hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

## **2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi**

Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasional, di mana menurut Gunlu et al. (2010), kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung bertahan dalam organisasinya. Sedangkan karyawan yang tidak merasa puas pada pekerjaannya, tingkat komitmennya akan sangat rendah. Yang artinya banyak yang ingin keluar. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sebuah hak yang individual. (Taurisa dan Ratnawati, 2018)

Pratama, Musadieg, Mayowan (2016), mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal serupa dikemukakan oleh Taurisa dan Ratnawati (2018),(Silaban, 2018), (Lestari dan sambul, 2017), (Ningkiswari dan Wulandari, 2017). Pemenuhan unsur-unsur motivasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sesuai dengan kontribusinya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi (Mathis dan Jackson, 2008).

**TABEL 2.2**

**Hasil-hasil Penelitian terkait Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

NO	Judul/Peneliti	Hasil Penelitian
1	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang) (Taurisa dan Ratnawati, 2018)	Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
2	Pengaruh Kompensasi an Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan KSP Sumber Dana Mandiri Gresik) (Pratama, Musadieg, Mayowan, 2018)	Terdapat pengaruh parsial Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan.
3	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Perawat (Kasus Rumah Sakit Ibu dan Anak Eria Bunda Pekanbaru) Evant Johannes Silaban	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Dari penjelasan di atas, didukung oleh hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

**Gambar 2.1****Model Penelitian**