

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Komitmen organisasi.**

###### **a. Pengertian komitmen organisasi.**

Steers dan Porter (1983) dalam Letsoin (2007) berpendapat bahwa komitmen organisasi mencakup pengertian adanya suatu hubungan tukar menukar antara individu dengan organisasi. Individu meningkatkan dirinya dengan organisasi tempat bekerja sebagai balasan atas gaji atau imbalan lainnya yang diterima. Komitmen organisasi timbul bukan karena sekedar loyalitas yang pasif tetapi melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu mengabdikan darma baktinya demi keberhasilan organisasi. Lebih lanjut Steers dan Porter (1983) dalam Letsoin (2007) menerangkan bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan melalui 2 pendekatan, yaitu:

1) *Behavioral Commitment*, merupakan suatu cara memandang komitmen organisasi sebagai perilaku bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi bila karyawan memutuskan untuk terikat dengan organisasi.

2) *Atituaditional Commitment*, merupakan suatu cara memandang

identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai suatu organisasi dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi guna memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Robbins (1996) komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang mempekerjakannya.

Menurut Malthis dan Jackson (2001) dalam Koesmono (2006) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut.

Kreitner dan Kinicki (2003) dalam Koesmono (2003), mengatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya.

Menurut Davis dan Newstrom (1998) dalam Kusjainah (2004) menyatakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasikan dirinya pada organisasi dan keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktif dalam organisasi tersebut.

Kuntjoro (2002) dalam Yuwono, dkk. (2006), komitmen

sekedar kesetiaan yang positif terhadap organisasi, lebih dari sekedar loyalitas, karena komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif.

Menurut Gibson et al. (2000) dalam Rivai dan Pramusinto (2005) komitmen organisasi dapat diartikan sebagai identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan untuk organisasi atau unit dari suatu organisasi. Komitmen untuk organisasi mencakup 3 sikap, yaitu:

- 1) Identik dengan tujuan-tujuan organisasi.
- 2) Suatu perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi.
- 3) Suatu perasaan loyalitas untuk organisasi.

Mownday et al. (1982) dalam Rivai dan Pramusinto (2005) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat seberapa jauh karyawan mengideentifikasikan dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu.

Komitmen organisasi merupakan sikap mengenai loyalitas karyawan terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dari anggota organisasi untuk mengungkapkan perhatiannya pada organisasi dan hal tersebut berlanjut pada kesuksesan dan kesejahteraan (Luthan, 1995 dalam Rivai dan Pramusinto, 2005).

Menurut William dan Hazer (1986) dalam Rivai dan

Darmasigit (2005) komitmen organisasi merupakan respon positif

pada organisasi secara menyeluruh yang kemudian menunjukkan suatu respon afektif pada aspek khusus pekerjaan.

Wiyono (1999) dalam Sulistyawati (2008) mendefinisikan komitmen organisasi adalah tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh. Menurut Russ dan McNeilly (1995) komitmen organisasi merupakan identifikasi seseorang dan loyalitas pada organisasi.

Komitmen merupakan perpaduan antara sikap dan perilaku yang menyangkut rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa terlibat dengan tugas organisasi, dan rasa setia pada organisasi (Meyer and Allen, 1984 dalam Wening, 2005).

Mitchell (1982) dalam Djati dan Khusaini (2003), memandang komitmen kerja sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya, pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu.

Meyer at al. (1993) dalam Wening (2005) menyatakan bahwa komitmen merupakan keyakinan seseorang akan *values* dan tujuan organisasi, rela menerima dan mencapai tujuan tersebut serta memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

O'Reilly (1989) dalam Djati dan Khusaini (2003)

sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi.

b. Dimensi komitmen organisasi.

Allen dan Meyer (1990) dalam Koesmono (2006) mengemukakan 3 dimensi komitmen organisasi, yaitu:

1) *Continuance commitment* yaitu komitmen pada organisasi yang didasari pertimbangan untung rugi dan ketersediaan pekerjaan lain. Semakin lama seseorang bertahan dalam organisasi, semakin mereka takut kehilangan apa yang mereka investasikan pada organisasi selama bertahun-tahun (seperti rencana pensiun, persahabatan erat).

Jenis komitmen ini nampaknya juga bergantung pada kondisi perekonomian. Seseorang dengan tingkat rendah pada jenis komitmen ini akan segera mempertimbangkan pekerjaan dimanapun bila kondisi perekonomian meningkat.

2) *Affective commitment* yaitu komitmen pada organisasi yang didasari pada pertimbangan adanya kecocokan nilai-nilai pribadi dengan organisasi sehingga timbul kedekatan secara emosi. Saat organisasi akan melakukan perubahan para karyawan akan berpikir apakah nilai-nilai pribadi mereka terus sejalan dengan organisasi.

merasa tidak lagi sejalan dengan organisasi dimana mereka bekerja.

- 3) *Normative commitment* yaitu komitmen organisasi yang timbul adanya pengaruh atau tekanan dari luar diri karyawan. Seseorang dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi memiliki perhatian yang besar terhadap apa yang orang lain pikirkan tentang mereka bila mereka meninggalkan organisasi.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Steers dan Porter (1983) dalam Panjaitan (2005), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasinya cukup beragam, antara lain yaitu:

- 1) Karakteristik pribadi: umur, masa kerja, motivasi, prestasi, dan pendidikan.
- 2) Karakteristik pekerjaan: tantangan kerja, kesempatan berinteraksi sosial, identitas tugas, dan umpan balik.
- 3) Desain organisasi: desentralisasi, derajat formalitas, dan derajat partisipasi dalam pengambilan keputusan.
- 4) Pengalaman kerja: merupakan bagian dari komponen kepuasan dari pengalaman kerja, perasaan dibutuhkan oleh organisasi, dan perasaan terpenuhinya harapan-harapan individu terhadap organisasi.

Peter, Mownday, dan Steers (1984) dalam Sjabadhyni

menunjang kekuatan sosialisasi dan mempengaruhi komitmen organisasi karyawan, yaitu faktor lingkungan dan pengalaman kerja.

Steers (1985) dalam Kuntjoro (2002) menyebutkan 3 aspek utama dari komitmen organisasi yaitu:

- 1) Identifikasi yaitu bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi.
- 2) Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas organisasi.
- 3) Loyalitas.

d. Bentuk-bentuk komitmen organisasi.

Bentuk-bentuk komitmen organisasi meliputi sejumlah objek yang menjadi sasaran karyawan dalam organisasi. Barney dan Griffin (1992) dalam Sulistyawati (2008) mengarahkan komitmen organisasi menjadi 3 bentuk yaitu:

- 1) Komitmen terhadap karir yang menekankan pada perkembangan karir individu dalam organisasi atau setiap yang dilakukan karyawan demi mencapai suatu tujuan yaitu karir.
- 2) Komitmen terhadap pekerjaan yang menekankan pada aspek pekerjaan.
- 3) Komitmen pada organisasi yang menekankan pada organisasi secara keseluruhan.

e. Prinsip-prinsip membangun komitmen organisasi.

O'Reilly (1989) dalam Sjabadhyni (2001) dalam Yuwono, dkk. (2006) menyebutkan 3 aspek yang membentuk komitmen organisasi yaitu:

1) Kerelaan dan kepatuhan.

Dimana individu bersedia menerima pengaruh dari orang lain, dan patuh terhadap setiap tugas atau perintah yang diberikan kepadanya.

2) Identifikasi

Individu menerima pengaruh untuk mempertahankan suatu kepuasan yang berhubungan dengan identifikasi diri serta rasa bangga memiliki organisasi.

3) Internalisasi

Individu merasakan nilai-nilai organisasi secara intrinsik sesuai atau relatif sama dengan nilai-nilai pribadinya.

Arvan (1999) dalam Sulistyawati (2008) mengemukakan 5 faktor kunci untuk membangun komitmen yaitu:

1) Memelihara atau meningkatkan harga diri, artinya pemimpin harus mampu menjaga harga diri bawahannya sehingga mereka merasa dihargai.

2) Memberikan tanggapan dengan empati.

3) Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan, artinya selain

1. Individu dilibatkan dalam pengambilan keputusan

- 4) Mengungkapkan pikiran, perasaan, dan rasional.
- 5) Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab, artinya memberikan bantuan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan tanggung jawab tugas tetap pada masing-masing karyawan.

Melalui prinsip-prinsip tersebut berarti komitmen dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal dan merasa lebih dihargai terhadap pekerjaan mereka.

f. Komponen komitmen organisasi.

Menurut Mowday, Porter, Steers (1984) dalam Sulistyawati (2008), komitmen mempunyai 2 komponen yaitu

1) Sikap.

- a) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi anggota organisasi.
- b) Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- c) Kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi

emosional dan keterkaitan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan loyalitas tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

2) Kehendak untuk bertindak laku.

a) Kesiediaan untuk menampilkan usaha.

Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi dari apa yang diharapkan, agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen yang tinggi ikut memperhatikan nasib organisasinya.

b) Keinginan tetap berada dalam organisasi.

Jika komitmen pegawai tinggi maka sedikit alasan untuk tidak bergabung dengan organisasi yang dipilihnya dalam waktu lama.

2. Iklim Organisasi.

a. Pengertian iklim organisasi.

Litwin dan Stringer (1984) dalam Sutisna (2009) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan.

Tagiuri dan Litwin (1968) dalam Wirawan (2007) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang

mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Davis dan Newstrom (2001) dalam Sutisna (2009) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Menurut Gilmer (1971) dalam Kusjainah (2004), iklim organisasi adalah karakteristik yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi.

Miner (1988) dalam Kusjainah (2004), mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi perilaku serta dapat tergambar dalam seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut.

Iklim organisasi sering disebut lingkungan manusia, dimana karyawan dalam organisasi melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat menunjukan kepada suatu bagian dari organisasi, cabang, atau keseluruhan organisasi itu sendiri. Iklim tersebut tidak dapat dinikmati secara fisik, tidak dapat disentuh, tetapi dapat dirasakan keberadaannya (Kusjainah 2004).

Menurut Wirawan (2007) iklim organisasi adalah persepsi

secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Ada kata kunci dalam definisi tersebut yang perlu mendapat penjelasan yaitu:

1. Persepsi.

Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi sebagai individual atau kelompok dan mereka berhubungan dengan organisasi. Persepsi adalah proses orang menerima, mengorganisasi, dan menginterpretasikan informasi yang ada di lingkungannya dan menggunakannya untuk mengambil keputusan, melakukan aktivitas, dan sebagainya.

2. Hal yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi.

Persepsi orang tersebut mengenai apa yang ada atau terjadi dalam lingkungan organisasi.

3. Praktik rutin.

Persepsi anggota organisasi dalam pengertian persepsi rutin anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam organisasi.

4. Sikap dan perilaku organisasi.

Persepsi orang mengenai lingkungan organisasi dapat

sangat positif sampai sangat negatif mengenai iklim organisasinya.

Sikap dapat berbentuk harapan atau stereotipe positif dan negatif.

#### 5. Mempengaruhi kinerja organisasi.

Sikap dan perilaku anggota organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara individual dan kelompok dan kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi produktivitas anggota dan selanjutnya mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi.

Forehand and Gilmer (1964) dalam Sutisna (2009) yang menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama

Secara umum iklim organisasi untuk memahami lingkungan suatu organisasi, dibutuhkan suatu konsep yang dapat menggambarkan suatu lingkungan organisasi dan pengaruhnya terhadap tingkah laku individu. Lingkungan organisasi khususnya lingkungan internal yang sangat sering dikaitkan dengan iklim organisasi. Karyawan sebagian besar menghabiskan waktunya di lingkungan organisasi. Sebagai individu, karyawan akan terpengaruh oleh suasana atau iklim lingkungan organisasinya. Lingkungan organisasi akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggotanya. Lingkungan organisasi mengandung pengertian lingkungan fisik dan lingkungan psikologis. Pengertian secara fisik suatu organisasi

disebut dengan *atmospheric climate* sedangkan pengertian secara psikologis sering disebut dengan iklim organisasi atau *organizational climate* (Rianda, 2005 dalam Herpens, 2006)

Iklim organisasi merupakan persepsi seseorang tentang apa yang dirasakan dari fakta-fakta yang terjadi dalam atmosfer lingkungan kerjanya, sehingga dipersepsikan oleh orang atau individu tersebut sebagai cara dalam melakukan segala sesuatu yang ada di tempat kerjanya (Spencer, 1998 dalam Herpens, 2006)

Tagiuri (1968) dalam Herpens (2006), mengatakan iklim organisasi merupakan kualitas relatif dari suatu lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi perilaku dan dapat dideskripsikan dalam istilah dan nilai-nilai dari seperangkat karakteristik atau atribut tertentu dari organisasi.

Menurut Hepner (1973) dalam Pusparini (1996) mengemukakan bahwa tercapai tidaknya tujuan organisasi tergantung pada iklim organisasi yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi yang positif mampu mengelola kebutuhan-kebutuhan anggota organisasi secara optimum dan menciptakan suasana lingkungan internal atau psikologis yang menunjang tercapainya tujuan organisasi.

b. Dimensi iklim organisasi.

Menurut Litwin dan Stringer (1984) dalam Pujiastuti (1994)

1.1.1. Menurut Herpens (2006) mengemukakan empat alat ukur iklim

organisasi yang disebut dengan *Litwin and Stringer's Organizational Climate Questionnaire*. Alat ukur ini menggunakan 10 faktor iklim organisasi yaitu:

- 1) Struktur yaitu pandangan anggota terhadap derajat aturan, prosedur kebijaksanaan yang diberlakukan dalam organisasi yang merupakan batasan-batasan yang diberikan oleh atasan atau organisasi terhadap anggotanya.
- 2) Tantangan dan tanggung jawab yaitu tanggung jawab pribadi pada diri anggota organisasi untuk melaksanakan bagian yang menjadi tanggung jawabnya demi tujuan organisasi. Anggota organisasi dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalannya tanpa harus menanyakan kepada atasan.
- 3) Standar penampilan kerja yaitu merupakan persepsi anggota terhadap derajat pentingnya hasil kerja yang harus dicapai dan penampilan kerja bagi organisasi dan kejelasan harapan organisasi terhadap penampilan kerja anggotanya.
- 4) Penghargaan dan hukuman yaitu merupakan persepsi anggota terhadap pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja. Imbalan menunjukkan penerimaan terhadap perilaku, sedangkan hukuman menunjukkan penolakan terhadap perilaku. Lingkungan kerja yang berorientasi pada pemberian imbalan daripada hukuman, akan cenderung meningkatkan minat individu untuk bekerjasama dan berprestasi.

- 5) Konflik merupakan persepsi anggota terhadap kompetensi dan konflik-konflik dalam situasi kerja, serta kebijaksanaan organisasi dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di dalamnya.
- 6) Identitas organisasi, faktor ini menekankan pada persepsi anggota terhadap derajat pentingnya loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi, apakah individu dapat merasakan suatu kebanggaan menjadi anggota organisasi tersebut atau tidak, sehingga memperbaiki penampilan kerja individu.
- 7) Pengambilan resiko, merupakan persepsi anggota terhadap kebijaksanaan organisasi tentang seberapa besar anggota diberi kepercayaan untuk mengambil resiko dalam membuat keputusan yang timbul akibat diberikannya kesempatan untuk menyalurkan ide dan kreativitasnya.
- 8) Kehangatan dan dukungan, faktor ini menekankan adanya hubungan yang baik dari situasi kerja. Adanya dukungan yang bersifat positif dan pertolongan kepada anggota dari pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja, sehingga menimbulkan rasa tentram dalam bekerja. Adanya kehangatan dan dukungan akan mengurangi kecemasan dalam bekerja.
- 9) Kejelasan organisasi, kejelasan tujuan dan kebijaksanaan yang

10) Kepemimpinan, seberapa jauh pemimpin ditolak atau dihargai oleh anggota organisasi.

c. Pendekatan iklim organisasi.

James dan Jones (1983) dalam Toulson dan Smith (1994) dalam Sutisna (2009) membagi iklim organisasi dalam 3 pendekatan yaitu:

1) *Multiple measurement organizational approach.*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai 3 sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

2) *Perseptual measurement organizational attribute approach.*

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

3) *Perseptual measurement individual approach.*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan

kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata tersebut sebagai ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat.

### 3. Kepuasan Kerja.

#### a. Pengertian kepuasan kerja.

Mathis dan Jackson (2001) dalam Burhanudin (2009), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan akan muncul ketika harapan-harapan mereka tidak terpenuhi.

Menurut As'ad (2000) kepuasan kerja adalah perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hasil interaksi antara karyawan dengan tempat kerja mereka. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang dianut pada dirinya.

Locke (1969) dalam Suryandari (2000) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan

kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan

Menurut Williams dan Hazer (1987) dalam Istadi (2009) kepuasan kerja adalah orientasi afektif dari pekerja secara individual terhadap pekerjaan dan karakteristik. Sedangkan menurut Judge dan Locke (1993 dalam Istadi (2009) menggambarkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang.

Menurut Rivai (2001), kepuasan kerja adalah perasaan senang atau emosi positif sebagai hasil persepsi pengalaman selama masa kerja seseorang. Kepuasan kerja berkaitan dengan kondisi masa lalu, bukan masa yang akan datang. Berdasarkan definisi ini ada 3 aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja:

- 1) Kepuasan kerja merupakan fungsi dari nilai-nilai atau *values* apa yang diinginkan individu secara sadar atau tidak untuk diraih.
- 2) Masing-masing karyawan memiliki pandangan yang berbeda tentang nilai mana yang penting dalam menentukan bentuk dan kepuasan kerja.
- 3) Persepsi seseorang mengenai keadaan sekarang berhubungan dengan nilai-nilai yang berarti bagi individu. Persepsi seorang karyawan belum tentu merupakan refleksi konkrit yang lengkap mengenai suatu pekerjaan dan masing-masing individu bisa memiliki persepsi yang berbeda terhadap situasi yang sama.

Merther (1996) dalam Sinay (2006), kepuasan kerja adalah

pekerjaan mereka. Sinay (2005) kepuasan menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan dalam pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja dengan dimensi tersebut meliputi:

- 1) Upah kerja merupakan imbalan bagi jasa, tenaga, pikiran, dan waktu yang diberikan oleh karyawan.
- 2) Kondisi lingkungan kerja merupakan kondisi yang secara fisik yang berhubungan dengan perlengkapan serta alat-alat kerja, ketenangan, dan bebas dari kebisingan lingkungan dengan disertai keadaan penerangan yang cukup memadai. Kondisi kerja yang demikian akan dapat menciptakan kepuasan bagi karyawan.
- 3) Penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan sebagai sesuatu yang formal dan sistematis dalam suatu organisasi dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja anggotanya.
- 4) Karir merupakan suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi terkait, yang memberikan kesinambungan, ketentraman dan arti hidup seseorang.

Menurut Arnold dan Feldman (1986) dalam Fauzandaru (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai jumlah keseluruhan pengaruh atau perasaan positif yang dimiliki setiap individu terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Hamidah, Troena, Suman

terhadap pekerjaan, selisih antara ganjaran yang diterima pekerja dan yang mereka yakini seharusnya diterima.

Davis (1996) dalam Nilasari (2006) kepuasan kerja adalah perasaan senang atau ketidaksenangan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan hal tersebut dipengaruhi oleh lingkungan. Robbins (1993) dalam Haerani dan Reni (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah sikap atau *attitudes* positif atau negatif yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap ini merupakan hasil persepsi karyawan terhadap pekerjaannya (Greenberg dan Baron, 2000 dalam Ivancevich dan Matteson, 2002 dalam Burhanudin, 2009).

Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan suatu sikap bukan perilaku (Robbins, 1996).

Menurut Handoko (1995) kepuasan kerja adalah keadaan emosional baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan

Gibson (1991) dalam Puspaningsih (2004) kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap kerja. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu :

- 1) Manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional atau psikologis.
- 2) Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan.

Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan teori motivasi. Teori-teori tentang kepuasan kerja antara lain teori *discrepancy*, teori keadilan, dan *two factor theory*. Kepuasan terhadap kompensasi antara lain ditentukan oleh keadilan kompensasi, tingkat kompensasi, dan praktik-praktik

b. Teori kepuasan kerja.

Menurut Rivai (2004) teori tentang kepuasan kerja antara lain:

1) Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*).

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas, sehingga terdapat *discrepancy* tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2) Teori Keadilan (*equity theory*).

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti: upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan dan

selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

### 3) Teori dua faktor (*two factor theory*).

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfiers* atau motivator dan *dissatisfiers*. *Satisfiers* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor tersebut tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji atau upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk

tidak dipenuhi faktor ini, karyawan tidak puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

c. Faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja.

Menurut Robbins (1996) faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja karyawan yaitu:

1) Kerja yang secara mental menantang.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan, kemampuan mereka, dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, serta umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. 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.

2) Ganjaran yang pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan harapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar

komunitas maka kemungkinan besar akan

3) Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Karyawan lebih menyukai keadaan yang tidak berbahaya atau merepotkan. Selain itu kebanyakan karyawan juga menyukai bekerja dekat dengan rumah dan dengan peralatan yang memadai.

4) Rekan kerja yang mendukung.

Orang-orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, sehingga bila karyawan mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung maka hal tersebut akan mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja.

5) Jangan lupakan kesesuaian kepribadian pekerjaan.

Orang-orang dengan tipe kepribadian *kongruen* (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mengetahui bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, maka mereka mempunyai kemungkinan lebih besar untuk berhasil dalam mengerjakan pekerjaan-pekerjaan tersebut. Kesuksesan yang

...akan memiliki akan mengakibatkan kepuasan kerja yang tinggi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Smith et. al. (1969) dalam Suryandari (2000) yaitu:

1) Menarik tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja.

Pekerjaan sendiri merupakan sumber kepuasan kerja dan sebagian dari unsur yang memuaskan kerja yang paling penting yang diungkapkan oleh banyak penelitian adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, kerja yang tidak membosankan, dan pekerjaan yang tidak memberikan status.

2) Jumlah kompensasi yang diterima.

Tingkat upah merupakan faktor multi dimensi yang signifikan tetapi kompleks dalam kepuasan kerja. Dengan upah yang diterima, orang dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari dan dengan melihat tingkat upah yang diterimanya orang dapat mengetahui sejauh mana manajemen menghargai pekerjaan seseorang dalam organisasi tempat kerjanya.

3) Kesempatan untuk promosi jabatan.

Promosi menggunakan sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan yang beragam. Kebijakan promosi yang adil terhadap semua karyawan dapat memberi dampak pada mereka

- 4) Kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan.

Kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan pada karyawan dapat menumbuhkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian iklim partisipatif yang diciptakan oleh atasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan daripada melakukan partisipasi dalam suatu keputusan yang spesifik.

- 5) Dukungan rekan kerja.

Dukungan sosial rekan kerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Hal ini dapat terjadi karena karyawan merasa diterima dan dibantu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- 6) Kondisi tempat kerja.

Perusahaan harus dapat menciptakan kondisi kerja yang baik dan memberi fasilitas kerja yang memadai agar para karyawan dapat bekerja dengan senang dan puas. Karyawan akan bekerja dengan baik jika kondisi kerja baik, bersih, dan menarik. Sebaliknya dalam kondisi kerja yang kurang baik, karyawan akan merasa ada hambatan dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Rivai (2004) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat dibedakan menjadi 2 kelompok yaitu: faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor

yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap

karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain yaitu: kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan sebagainya.

Menurut Umar (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi:

1) Pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan kerja dapat juga mempengaruhi jenis pekerjaan yang dilaksanakan sehari-hari oleh karyawan. Sebagaimana diketahui bahwa apabila seseorang karyawan tidak menyukai dengan pekerjaannya, maka tingkat kepuasan kerja akan relatif rendah bahkan dimungkinkan karyawan tidak memperoleh kepuasan kerja. Dampak negatif yang timbul adalah tidak adanya motivasi sehingga kedisiplinan kerja akan cenderung rendah yang tentunya akan merugikan perusahaan. Waktu yang mendesak akan menjadi masalah tersendiri bagi penyelesaian pekerjaan karena pada umumnya hasil pekerjaan tidak akurat.

2) Promosi pekerjaan.

Promosi pekerjaan juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dimana promosi yang ada tentunya harus didasarkan pada penilaian yang obyektif. Promosi kerja yang didasarkan pada penilaian yang subyektif akan memberikan

dampak negatif bagi karyawan sehingga persaingan kerja akan

relatif rendah. Kebijakan promosi yang didasarkan pada penilaian yang subyektif akan mempengaruhi kinerja organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

3) Rekan sekerja.

Hubungan yang baik antara karyawan yang satu dengan yang lainnya merupakan suatu keharusan karena karyawan merupakan satu kesatuan dalam mencapai tujuan organisasi. Kerjasama yang baik akan mempercepat terwujudnya tujuan organisasi dan tujuan individu. Hal ini akan menimbulkan kepuasan kerja pada masing-masing karyawan.

d. Dimensi kepuasan kerja.

Dimensi kepuasan kerja menurut MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) (Yunan, 2007) meliputi:

- 1) Kompensasi, pembayaran upah kerja yang dilakukan oleh perusahaan untuk karyawan.
- 2) Kondisi kerja, semua aspek yang berhubungan dengan lingkungan kerja.
- 3) Variasi tugas, kesempatan untuk melakukan hal-hal atau tugas yang berbeda.
- 4) Tingkat tanggung jawab, kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri.

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Suwandi dan Indriantoro (1992) dalam Restuningdyah (2009), membuktikan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan komitmen organisasional.

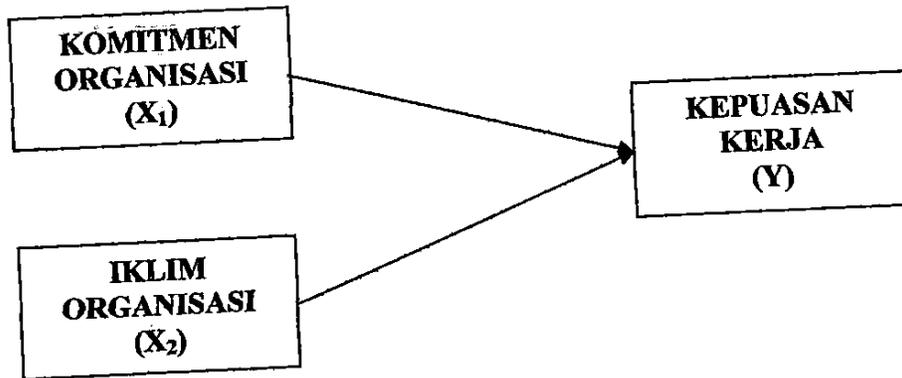
Penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Quarles (1994) dalam Restuningdyah (2009) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional sebagai pertanda awal terhadap kepuasan kerja, dan menemukan hubungan yang positif yang signifikan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Satria (2005) yang mengambil sampel karyawan tetap Universitas Muhammadiyah Surakarta menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan kuat terhadap kepuasan kerja karyawan dan iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Restuningdyah (2009) yang mengambil sampel akuntan pendidik (dosen yang memiliki gelar profesi akuntan) menunjukkan bahwa ada pengaruh secara signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja karyawan.

## **C. Hipotesa**

Menurut Mathieu (1991) dalam Satria (2005) peningkatan komitmen organisasi dapat menyebabkan terjadinya kepuasan kerja dan sebaliknya. Namun perlu dilakukan penelitian lebih dalam lagi untuk



**D. Model Penelitian**

**Gambar 2.1.**  
Model Penelitian Pengaruh Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap  
Kepuasan Kerja Karyawan.