

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, DASAR TEORI DAN HIPOTESIS**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

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

###### **a. Pengertian Komitmen**

Ada berbagai macam definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai *organizational commitment* atau komitmen terhadap organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2001), komitmen adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Komitmen memberi titik berat secara khusus pada kekontinuan faktor komitmen yang menyarankan keputusan untuk tetap atau meninggalkan organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk-keluar tenaga kerja. Seseorang yang kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau keluar-masuk (*turnover*).

Menurut Porter et al. dalam Setiawan dan Gozali (2005) komitmen kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya sebagai bagian organisasi yang ditandai dengan tiga hal yaitu:

- 1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu

- 2) Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi
- 3) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap orang, yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala sesuatu yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuan.

Menurut Steers dalam Koentjoro (2002) komitmen organisasi merupakan: "rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya." Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Definisi di atas menyatakan bahwa dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Secara singkat

pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (karyawan) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

#### **b. Bentuk-bentuk Komitmen Organisasi**

Allen dan Meyer dalam Desiana (2006) mengajukan tiga bentuk komitmen organisasi yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif.

##### 1) Komitmen Afektif

Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri

##### 2) Komitmen Kontinuan

Merupakan komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan

menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

### 3) Komitmen Normatif

Keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Setiap komitmen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komitmen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komitmen kontinuan tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan continuance. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal.

Komitmen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban

yang dimiliki pegawai. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Mowday, Porter dan Steers dalam Koentjoro (2002) mendefinisikan komitmen terhadap organisasi yang lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini memiliki dua faktor yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak yaitu mencakup:

- 1) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- 2) Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- 3) Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi. Adanya ikatan emosional dan keterikatan antara pegawai dengan organisasi. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertindak laku adalah:

- 1) Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui

kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.

- 2) Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.
- 3) Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu selalu berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

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

Menurut David dalam Sopiah, (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll;
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll;
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi atau desentralisasi), kehadiran serikat pekerja;

- 4) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Steers dan Porter dalam Sopiah, (1983) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi empat kategori yaitu :

- 1) Karakteristik Personal

Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja sama secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi ( Steers, 1988).

- 2) Karakteristik Pekerjaan

Karakteristi pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen (Steers, 1988).

- 3) Karakteristik Struktural

Faktor yang tercakup dalam dalam karakteristik structural antara lain derajat formalisasi, ketergantungan

fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi (Strees, 1988)

#### 4) Pengalaman Bekerja

Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan, dan seberapa besar harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaannya.

#### **d. Indikator Komitmen**

Menurut Quest (1995, Soekidjan, 2009) indikator-indikator perilaku komitmen yang dapat dilihat pada karyawan adalah:

- 1) Melakukan upaya penyesuaian, dengan cara agar cocok di organisasinya dan melakukan hal-hal yang diharapkan, serta menghormati norma-norma organisasi, menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku.



- 2) Meneladani kesetiaan, dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh atasan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi.
- 3) Mendukung secara aktif, dengan cara bertindak mendukung misi memenuhi kebutuhan/misi organisasi dan menyesuaikan diri dengan misi organisasi.
- 4) Melakukan pengorbanan pribadi, dengan cara menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi.

## **2. Persepsi Dukungan Organisasi**

### **a. Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi**

Persepsi merupakan suatu proses yang mana seseorang mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan-kesan sensorinya dalam usahanya memberikan suatu makna tertentu pada lingkungannya (Siagian, 2002: 100). Pendapat lain dari Winardi (2004) menyebutkan persepsi merupakan proses kognitif, dimana seorang individu memberikan arti kepada lingkungan. Mengingat bahwa masing-masing orang memberi artinya sendiri terhadap stimuli maka dapat dikatakan bahwa individu yang berbeda, melihat hal sama dengan cara-cara yang berbeda. Dengan

perkataan lain persepsi meliputi aktivitas menerima stimuli, mengorganisasikan stimuli tersebut dan menerjemahkan atau menafsirkan stimuli yang terorganisasi tersebut demikian rupa hingga ia dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap.

Cara karyawan memandang situasi yang berlaku, sering kali memiliki arti lebih penting untuk memahami perilaku daripada situasi itu sendiri. Jadi dengan demikian persepsi mencakup penafsiran objek-objek, simbol-simbol dan orang-orang, dipandang dari sudut pengalaman penting. Persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*) didefinisikan sebagai: "persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan pada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan pada saat dibutuhkan." (Pack, 2005).

Menurut Eisenberger, et. al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; dalam Shannock (2006): *Perceived Organizational Support refers to employees' perception concerning the extent to which the organization values their contribution and cares about their well-being.* (Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka). Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), walaupun organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan adalah hal yang penting, organisasi harus tetap memperhatikan bahwa karyawan akan tetap menggabungkan dukungan nyata yang ditunjukkan oleh

organisasi dengan persepsi individual yang mereka miliki. Para karyawan yakin bahwa organisasi mempunyai tujuan dan orientasi, baik positif maupun negatif terhadap mereka, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap penghargaan akan kontribusi dan kesejahteraan karyawan tersebut.

#### **b. Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi**

Sebuah meta-analisis yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) mengindikasikan bahwa 3 kategori utama dari perlakuan yang dipersepsikan oleh karyawan memiliki hubungan dengan Persepsi Dukungan Organisasi. Ketiga kategori utama ini adalah sebagai berikut:

##### 1) Keadilan

Keadilan prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara karyawan. (Greenberg, dalam Rhoades & Eisenberger 2002). Shore dan Shore (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) menyatakan bahwa banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada persepsi dukungan organisasi dimana hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Cropanzo dan Greenberg (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) membagi keadilan prosedural menjadi aspek keadilan struktural dan

aspek sosial. Aspek struktural mencakup peraturan formal dan keputusan mengenai karyawan. Sedangkan aspek sosial seringkali disebut dengan keadilan interaksional yang meliputi bagaimana memperlakukan karyawan dengan penghargaan terhadap martabat dan penghormatan mereka.

## 2) Dukungan atasan

Karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Kottke & Sharafinski, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Karena atasan bertindak sebagai agen dari organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan, karyawan pun melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi (Levinson dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

## 3) Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan

Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah sebagai berikut:

- a) Gaji, pengakuan, dan promosi. Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapatkan hadiah (gaji, pengakuan, dan promosi) akan meningkatkan kontribusi karyawan dan akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Rhoades &

Eisenberger, 2002).

- b) Keamanan dalam bekerja. Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap persepsi dukungan organisasi (Griffith dkk., dalam Eisenberger and Rhoades, 2002).
- c) Kemandirian. Dengan kemandirian, berarti adanya kontrol akan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka. Dengan organisasi menunjukkan kepercayaan terhadap kemandirian karyawan untuk memutuskan dengan bijak bagaimana mereka akan melaksanakan pekerjaan, akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Cameron dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).
- d) Peran *stressor*. *Stress* mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan (Lazarus & Folkman, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Stres berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi karena karyawan tahu bahwa faktor-faktor penyebab stres berasal dari lingkungan yang dikontrol oleh organisasi. Stres terkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi, yaitu: tuntutan

yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (*work-overload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*role-ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan (*role-conflict*) (Lazarus & Folkman, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

- e) Pelatihan. Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Wayne dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan**

#### **Organisasi**

Persepsi dukungan organisasi dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu, serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan seseorang. Dalam hal ini sikap organisasi terhadap ide-ide yang dilontarkan oleh karyawan, respon terhadap karyawan yang mengalami masalah, serta perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan merupakan tiga aspek yang menjadi perhatian utama dari karyawan (Eisenberger, dalam Allen & Brady, 1997).

#### **1) Sikap Organisasi terhadap Ide-ide Karyawan**

Persepsi dukungan organisasi dipengaruhi oleh sikap organisasi terhadap ide-ide yang dilontarkan karyawan. Bila organisasi melihat ide dari karyawan sebagai sumbangan yang

konstruktif, yang mungkin saja dapat diwujudkan melalui perencanaan yang matang, maka individu yang bekerja di tempat tersebut memiliki persepsi yang positif akan dukungan organisasi terhadap diri mereka. Sebaliknya, persepsi akan menjadi negatif bila perusahaan selalu menolak ide dari karyawan dan segala sesuatu merupakan keputusan dari pimpinan puncak.

## 2) Respon terhadap Karyawan yang Mengalami Masalah

Persepsi dukungan organisasi juga dipengaruhi oleh respon organisasi terhadap karyawan yang mengalami masalah. Bila organisasi cenderung untuk berdiam diri dan tidak memperlihatkan usaha untuk membantu individu yang terlibat masalah, maka karyawan akan melihat bahwa tidak ada dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap karyawan.

## 3) Respon terhadap Kesejahteraan dan Kesehatan Karyawan

Perhatian organisasi akan kesejahteraan karyawan juga mempengaruhi tingkat persepsi dukungan organisasi karyawan. Karyawan yang melihat bahwa organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja di dalamnya, akan melihat upaya ini sebagai suatu hal yang positif. Karyawan melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapinya tujuan bersama.

Pada dasarnya *perceived organizational support* (persepsi dukungan organisasi) merupakan persepsi karyawan bahwa dirinya dihargai dan diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Bila organisasi memperhatikan dan menghargai upaya yang dilakukan oleh individu untuk mencapai tujuan perusahaan maka individu akan mempersepsikan bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap mereka. Menurut Rhoades (2002) kepedulian (*caring*), rasa dihargai (*respect*), dan keanggotaan (*afiliasi*) diyakini berhubungan dengan persepsi dukungan organisasi, untuk memenuhi kebutuhan sosial dan emosional karyawan sehingga peran dan identitas sosial menjadi terintegrasi dengan organisasi.

Menurut Rhoades, Eisenberger dan Armeil (2001) persepsi dukungan organisasi akan meningkatkan komitmen afektif dengan cara memenuhi kebutuhan anggota akan kepedulian (*caring*), rasa dihargai (*respect*) dan keanggotaan (*afiliasi*), yang mengarah pada penyatuan keanggotaan organisasi dan status peran ke dalam identitas sosial.

### **3. Kepuasan Kerja**

#### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut kamus besar bahasa Indonesia (1999) kepuasan adalah perasaan senang, gembira, lega karena sudah terpenuhi hasrat hatinya. Wijono (1999) mengatakan kepuasan adalah tingkat keadaan yang dirasakan seseorang yang mempunyai hasil dari membandingkan



penampilan atau outcome produk yang dirasakan dalam hubungannya dengan harapan seseorang.

Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya atau dapat juga diartikan sebagai perbedaan antara jumlah imbalan atau penghargaan yang diterima oleh karyawan dan jumlah yang seharusnya mereka dapatkan. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut (Robins, 2003).

Menurut Locke dalam Desiana (2006) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena secara individu berbeda standard kepuasannya.

Sedangkan Winardi (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan ukuran sampai seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi harapan karyawannya yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan dan jabatannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa karyawan yang tidak puas biasanya kurang bersemangat, malas, lambat, bahkan bisa banyak melakukan kesalahan dan lain-lain yang bersifat negatif sehingga

akan menimbulkan pemborosan biaya, waktu, tenaga dan sebagainya.

Pendapat lain juga di ungkapkan oleh Gibson et. al., (1997) ia menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan. Sikap tersebut berasal dari persepsi mereka mengenai pekerjaannya dan hal itu tergantung pada tingkat outcomes instrinsik maupun ekstrinsik dan bagaimana pekerja memandang outcomes tersebut. Kepuasan kerja akan mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya.

Weiss, Dawis, England dan Lofquist (1967) dalam teorinya *Theory of Work Adjustment* menjelaskan bahwa teori ini berdasar pada konsep atas hubungan antara individu dengan lingkungannya, kecocokan individu dengan lingkungannya, begitu juga sebaliknya, dan hubungan saling melengkapi antara individu dengan lingkungannya. Asumsi dasar teori ini setiap individu ingin mencapai dan terus menjaga hubungan yang baik dengan lingkungannya. Lingkungan kerja adalah lingkungan yang paling besar, yang setiap individu harus dapat berhubungan baik.

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki setiap orang dalam berkerja. Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mereka akan berkerja dengan sungguh-sungguh, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efisien dan efektif. Kepuasan kerja pada prinsipnya mengacu pada sikap seseorang, yaitu kesesuaian antara harapan seseorang akan sesuatu

dengan apa yang benar-benar diterimanya.

### **b. Dimensi Kepuasan Kerja**

Ada tiga dimensi kepuasan kerja yang digunakan Weiss, Dawis, England, Loquist (dalam Vidiasta, 2010) untuk membuat sebuah alat tes untuk mengukur tingkat kepuasan kerja, yaitu *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), ketiga dimensi tersebut adalah:

#### 1) Dimensi intrinsik

Kepuasan intrinsik didapat saat seseorang berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

#### 2) Dimensi ekstrinsik

Kepuasan ekstrinsik didapatkan dari imbalan yang didapat oleh individu, imbalan tidak selalu dalam bentuk uang namun bisa dalam bentuk pengembangan dan pengakuan.

#### 3) *General satisfaction*

*General satisfaction* didapatkan ketika individu merasa puas dengan kondisi pekerjaan dan rekan kerja secara keseluruhan.

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

Menurut Sutrisno Hadi (2001) kepuasan kerja pada dasarnya adalah rasa aman (*security feeling*) dan mempunyai segi-segi yaitu segi sosial dan ekonomi (gaji dan jaminan sosial) dan segi sosial psikologi yaitu kesempatan untuk maju, kesempatan mendapatkan pekerjaan, berhubungan dengan masalah pengawasan, berhubungan dengan

pergaulan antara karyawan dan atasannya.

Faktor-faktor yang memberi kepuasan kerja menurut Blum (1956) sebagai berikut:

- 1) Faktor individu, seperti: umur, kesehatan, watak dan harapan
- 2) Faktor sosial, seperti: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerjaan, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- 3) Faktor utamadalam pekerjaan, seperti: upah, pengawasan, ketentraman dalam kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk maju, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia dan perasaan diperlukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

#### **d. Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Wexley dan Yukl (1977) secara umum ada 3 (tiga) teori tentang kepuasan kerja yaitu:

- 1) Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*). Teori ini dipelopori oleh Poerter (1961) dimana kepuasan ini diukur dengan menghitung selisih dari apa yang seharusnya dengan kenyataan yang ada (dirasakan). Kemudian Locke (1969) menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan

atas dua nilai yaitu pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima dan pentingnya apa yang diinginkan individu.

2) *Equity Theory*. Pendahulu teori ini Zeleznik (1958) dan dikembangkan oleh Adams (1963). Prinsip dari teori ini adalah bahwa puas atau tidaknya seseorang itu tergantung pada apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain. Bila perbandingan itu dianggap tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

3) *Two Factor Theory*. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Herzberg (1969), Herzberg mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*.

*Satisfiers* (motivator) adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja terdiri dari: *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*. Hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidak selamanya menimbulkan

ketidakpuasan.

*Dissatisfiers (hygiene factor)* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari: *company policy and administration, supervision technical salary, interpersonal relation, working conditing, job security* dan status.

Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja. Artinya bahwa perbaikan terhadap *salary* dan *working cindition* tidak akan menimbulkan ketidakpuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuapasan (As'ad, 2000).

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

Kepuasan kerja karyawan terbentuk karena adanya faktor-faktor yang melatar belakangnya. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dimana setiap faktor itu mempunyai peranan yang berbeda tergantung pada pribadi masing-masing pegawai. Luthans (2001) menyatakan bahwa: "faktor-faktor kepuasan kerja terdiri dari supervisi, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, upah dan promosi." Faktor- faktor tersebut merupakan item instrumen *Job Description Index* yang digunakan banyak peneliti dalam mengkaji kepuasan kerja.

Menurut Robbins (2002): "faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang

menunjang, dan rekan kerja yang mendukung.” Selanjutnya menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa banyak ahli yang melihat kepuasan kerja dengan berbagai ukuran, dan yang sering digunakan adalah *Job Description Indeks* yang dikembangkan oleh Smith, Kendall dan Hulin yang menggunakan lima skala pengukuran yakni: Kondisi kerja, rekan kerja, pengawasan, pengembangan karir dan imbalan.

Sedangkan menurut Lancaster dalam Mathis dan Jackson (2001), menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara Umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri, namun pekerjaan juga mempunyai definisi yang berbeda bagi orang lain.

Ada dimensi serupa dalam penelitian-penelitian yang telah dilakukan, sehingga dimensi-dimensi ini dianggap paling mempengaruhi kepuasan kerja yang diinginkan. Dimensi tersebut adalah pekerjaan itu sendiri, imbalan, promosi, supervisi, dan rekan kerja.

#### 1) Pekerjaan Itu Sendiri

Faktor pertama dari kepuasan kerja adalah kondisi pekerjaan itu sendiri, yakni kondisi pekerjaan yang secara mental menantang. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan

menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik betapa baik mereka mengerjakan sesuatu (Robin, 2003). Sarana-sarana dalam pekerjaan yang tersedia dengan lengkap juga turut mempengaruhi kepuasan kerja. Pekerja juga tidak akan dapat bekerja dengan baik jika fasilitas pendukung tidak tersedia, konsekuensinya akan mempengaruhi kepuasan kerja.

#### 2) Imbalan

Karyawan menginginkan sistem penggajian yang mereka rasa wajar, tidak membingungkan dan sejalan dengan harapan mereka. Bila penggajian dianggap adil, berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji masyarakat, kepuasan kerja tercapai.

#### 3) Promosi

Karyawan juga menginginkan kebijakan promosi yang mereka rasa wajar. Individu-individu yang merasa bahwa kebijakan promosi dibuat dengan cara yang adil dan wajar akan mengalami kepuasan dalam pekerjaan mereka.

#### 4) Supervisi

Supervisi merupakan fungsi penilaian terhadap pekerjaan, apakah telah memenuhi standar sesuai yang direncanakan atau terdapat penyimpangan di dalamnya. Peran pimpinan dalam pengawasan cukup berarti untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hal yang perlu dipertimbangkan oleh



pimpinan dalam proses pengawasan adalah menciptakan pengawasan yang fleksibel atau tidak kaku. Pengawasan yang terlalu kaku dapat mengurangi kepuasan kerja

#### 5) Rekan Kerja

Orang menginginkan sesuatu dari pekerjaan mereka yang lebih dari sekedar uang atau prestasi yang tampak di mata. Bagi sebagian besar karyawan, bekerja juga dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

### **B. Landasan Pemikiran**

Teori persepsi dukungan organisasi (*Perceive Organizational Support Theory*) menurut Eisenberger dalam Justin (2003) menjelaskan bahwa untuk mempertemukan kebutuhan *socioemotional* dan *benefit* yang didapatkan dari usaha peningkatan kinerja, karyawan membentuk keyakinan umum mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasi akan meningkatkan perasaan wajib bagi karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan harapan karyawan bahwa peningkatan kinerja mereka akan diberikan penghargaan. Sikap yang dihasilkan dari persepsi dukungan organisasi meliputi peningkatan kinerja dan penurunan perilaku

menarik diri seperti ketidakhadiran (*absenteeism*) dan keluar masuk (*turnover*).

Persepsi dukungan organisasi didasarkan pada wujud hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Persepsi yang tinggi pada dukungan organisasi menghasilkan usaha yang lebih besar pada pihak karyawan untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi. Persepsi dukungan organisasi yang baik akan menghasilkan perasaan wajib bagi karyawan untuk menjaga kesejahteraan organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk tindakan yang dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Jika karyawan merasa bahwa organisasi peduli pada keberadaan dan kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka pada organisasi maka karyawan juga akan memberikan komitmen mereka kepada organisasi melalui tindakan-tindakan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dan menjaga kesejahteraan dan kelangsungan hidup organisasi. Karyawan yang mempunyai persepsi dukungan organisasi yang baik akan berusaha sekuat tenaga untuk membalas kebaikan yang diterimanya dari organisasi. Dengan demikian komitmen mereka akan meningkat.

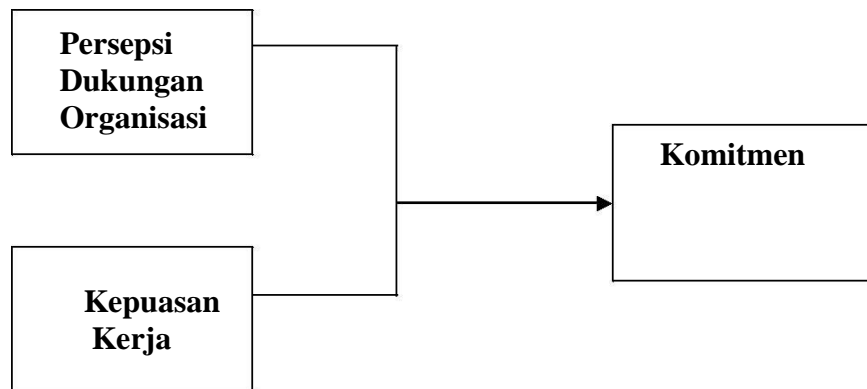
Komitmen karyawan juga dapat meningkat melalui kepuasan kerja. Menurut Robbins (2001) "seorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan. Hubungan kepuasan kerja dan komitmen dapat dijelaskan dengan pernyataan bahwa seorang pekerja yang berbahagia adalah seorang pekerja yang produktif." Pernyataan ini

mengandung arti bahwa kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan komitmen.

Menurut Panggabean (2002) "kepuasan kerja sebagai fungsi dari tingkat kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang dapat diperoleh. Respon pegawai terhadap ketidakpuasan dapat dinyatakan dalam berbagai cara antara lain dengan mengeluh, tidak patuh, dan mengelak dari tanggung jawab kerja mereka." Ahli lain yaitu Kinicki & Kreitner (2003) menyatakan bahwa: "individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya individu dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah, cenderung untuk memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya." Hal ini berarti bahwa individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, secara emosional akan lebih terikat pada organisasi tempatnya bekerja atau merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap tinggal dalam organisasi. Akan tetapi individu dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah terpaksa tetap tinggal di organisasi karena adanya pemikiran bahwa dirinya akan mengalami kerugian bila meninggalkan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dinyatakan bahwa seorang pegawai apabila ia memiliki kepuasan kerja maka komitmennya akan meningkat, karena jika ia puas maka ia akan mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaannya, ingin tinggal serta terlibat dalam kegiatan yang ada, memiliki keterikatan emosi dan kepedulian yang tinggi terhadap organisasinya. Dengan adanya kepuasan kerja, maka pegawai akan merasa

rugi untuk meninggalkan organisasinya. Mereka tidak akan tergiur untuk pindah kerja, mereka akan berusaha mengingatkan diri dengan organisasi. Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran  
Sumber: Risenberger, Robbins

### C. Hipotesis

Sesuai dengan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Karyawan.
2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Karyawan.
3. Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Karyawan.