

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. KOMITMEN ORGANISASIONAL

a. Definisi dan arti penting

Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan yang harus dimiliki oleh karyawan. Di mana komitmen disini akan sangat berpengaruh terhadap tanggungjawab yang harus dijalankan oleh karyawan serta hasil kerja yang dilakukan karyawan. Namun masih banyak perusahaan yang tidak menyadari hal itu, sehingga menyebabkan perusahaan tidak memperhatikan komitmen yang dimiliki oleh karyawan. Komitmen dari karyawan membawa perilaku atau tindakan yang dilakukan dalam menjalankan pekerjaan, serta tindakan tersebut akan membawa pengaruh terhadap hasil kerja, baik itu positif maupun negatif tergantung yang dijalankan setiap individu karyawan.

Komitmen Organisasional merupakan suatu keadaan di mana seorang individu atau karyawan memihak organisasi yang merekrut individu tersebut yang mana memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaannya (Robbins, 2011). Komitmen ini ditandai dengan seorang karyawan yang mulai memihak dalam organisasi atau mempertahankan keanggotannya dalam organisasi

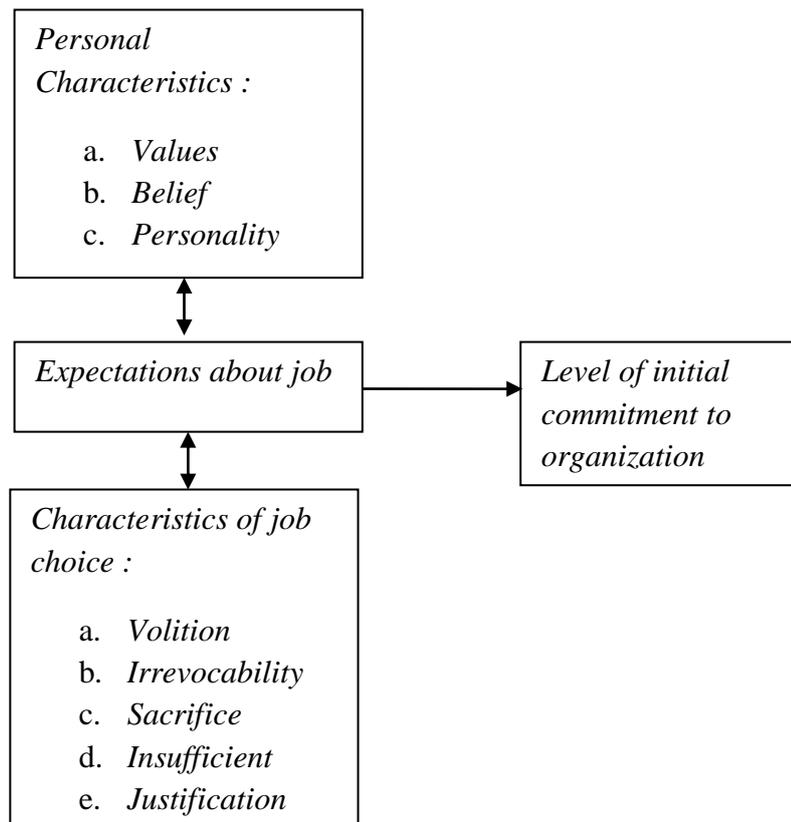
tertentu. Selain itu, komitmen organisasional menurut Luthans (2006) didefinisikan sebagai:

- 1) Suatu keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
- 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
- 3) Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Demikian dapat diartikan bahwa komitmen organisasi tersebut muncul dari keinginan kuat seorang karyawan yang mana proses ini berjalan secara terus berkelanjutan sampai pada terwujudnya sikap seorang karyawan yang bertujuan untuk kesuksesan organisasinya.

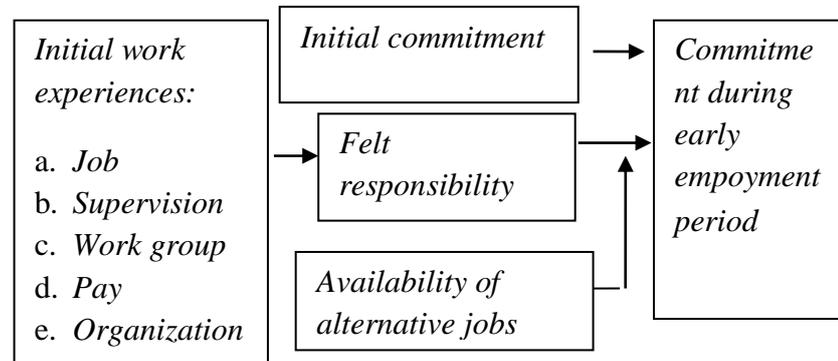
Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai “*the extent to which an individual identifies and is involved with his or her organization or is unwilling to leave it.*” (Greenberg and Baron, 2000). Menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen organisasional merupakan sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu *affective*, *normative*, dan *continuence commitment*. Berarti komitmen organisasional merupakan keadaan di mana seorang karyawan terlibat dalam organisasi dan tidak ada keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut, yang mana komitmen organisasi dibedakan menjadi tiga kategori yaitu afektif, berkelanjutan dan normatif.

Menurut Miner (1988) menjelaskan bahwa terdapat tiga proses dalam pembentukan komitmen organisasional yaitu komitmen awal (*Initial commitment*), komitmen selama periode ketenagakerjaan (*commitment during early employment*), dan yang terakhir yaitu komitmen pada karir selanjutnya (*commitment during later career*). Setiap tahapan komitmen memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembentukan komitmen organisasional tersebut dan berbeda-beda. Komitmen awal (*Initial commitment*), menurut Miner (1988) digambarkan sebagai berikut:



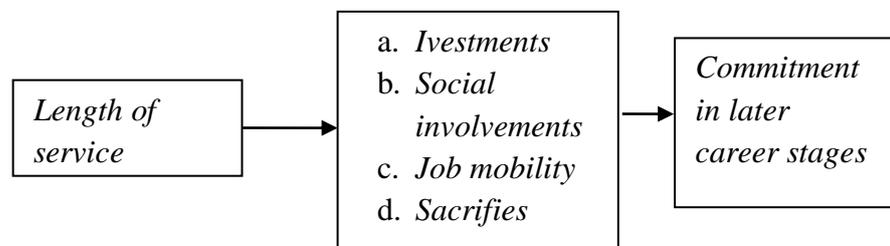
Gambar 2.1
Proses Komitmen Awal
(Sumber: Minner,1988)

Komitmen selama awal periode ketenagakerjaan (*Commitment during early employment*) menurut Miner (1988) digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Proses Komitmen Periode Ketenagakerjaan
(Sumber: Minner, 1988)

Komitmen pada karir selanjutnya (*Commitment during later career*) menurut Miner (1988) digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3
Proses Komitmen Karir Selanjutnya
(Sumber: Minner, 1988)

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi serta tidak ada keinginan

untuk meninggalkan organisasi, yang mana komitmen yang dimiliki seorang karyawan muncul melalui beberapa proses yang berkesinambungan yaitu saat karyawan baru masuk dalam organisasi kemudian selama karyawan bekerja dalam organisasi atau perusahaan sampai setelah masa karir karyawan sudah akan berakhir. Komitmen dari karyawan membawa perilaku atau tindakan yang dilakukan dalam menjalankan pekerjaan. Serta tindakan tersebut akan membawa pengaruh terhadap hasil kerja, baik itu positif maupun negatif tergantung yang dijalankan setiap individu karyawan.

b. Dimensi dan indikator komitmen organisasional

1) Dimensi komitmen organisasional

Menurut Allen dan Meyer (1990) mengelompokkan komitmen organisasional kedalam tiga kelompok yakni *affective commitment, continuence commitment, normative commitment*.

- a) *Affective commitment* atau komitmen afektif merupakan suatu keterikatan emosional yang dimiliki oleh masing-masing karyawan, identifikasi, dan keterlibatannya pada suatu organisasi.
- b) *Continuence commitment* atau komitmen berkelanjutan merupakan komitmen yang mempertimbangkan kerugian ataupun pengorbanan yang diterima karyawan apabila meninggalkan organisasi atau perusahaan.

c) *Normative commitment* atau komitmen normatif merupakan suatu perasaan wajib yang dimiliki karyawan untuk tetap berada dalam organisasi disebabkan memang harus seperti itu, yang mana hal tersebut merupakan tindakan yang benar yang harus dilakukan.

Dimensi komitmen dibedakan menjadi tiga dimensi (Robbins, 2011).

- a) Komitmen afektif (*affective commitment*) merupakan suatu perasaan emosional yang muncul dari karyawan untuk organisasi atau tempat karyawan bekerja dan keyakinan yang dimiliki terhadap nilai-nilai yang ada dalam perusahaan.
- b) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu komitmen yang berdasarkan nilai ekonomi yang dirasa apabila karyawan tersebut tinggal dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan keluar dari organisasi atau tempat kerja.
- c) Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah komitmen yang didasarkan atas kewajiban sebagai seorang karyawan untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi yang mana atas pertimbangan alasan moral atau etis.

Menurut Miner,1980 (dalam Widodo, 2010) komitmen dibedakan menjadi dua dimensi yaitu :

a) Komitmen sikap

Merupakan suatu tingkatan keterikatan dan keterlibatanyang relatif dari setiap individu terhadap organisasi atau perusahaan yang ditempati tersebut. Secara konsep komitmen sikap dicirikan dalam tiga faktor, yaitu:

- (1) Kepercayaan serta penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- (2) Kesiediaan berusaha dengan sebaik mungkin untuk mencapai keberhasilan organisasi.
- (3) Keinginan kuat menjadi anggota tetap dalam suatu organisasi tersebut.

b) Komitmen perilaku

Definisi berdasarkan kategori perilaku, komitmen ini merupakan suatu tingkat ketergantungan yang dimiliki karyawan terhadap aktivitas ataupun kegiatan di masa lalu dalam suatu perusahaan atau organisasi yang tidak dapat ditinggalkan atau dilupakan disebabkan alasan tertentu, sebagai contoh karyawan dapat kehilangan hal-hal yang telah didapatnya selama berada dalam organisasi atau perusahaan. Dengan pertimbangan tersebut

karyawan memilih untuk tidak meninggalkannya dan bertahan atau perusahaan.

2) Indikator komitmen organisasional

Indikator dari komitmen organisasional menurut Meyer dan Allen (1990) yaitu sebagai berikut :

- a) Rasa bangga terhadap pekerjaan,
- b) Rasa loyal terhadap perusahaan,
- c) Perhatian terhadap keberlangsungan perusahaan,
- d) Pekerjaan yang memberikan inspirasi,
- e) Kesesuaian nilai pribadi serta organisasi.

Sedangkan menurut Mowday *et al.*, (1982) menyatakan bahwa indikator komitmen organisasional terdiri dari:

- a) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi atau perusahaan, yang mana hal tersebut menyebabkan karyawan yang berkomitmen tinggi, memiliki sedikit alasan untuk keluar dari organisasi serta tetap berkeinginan bergabung dalam organisasi yang telah dipilihnya pada kurun waktu yang lama.
- b) Keinginan untuk selalu berusaha keras dalam mencapai kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi biasanya ditandai dengan keikutsertaannya dalam memperhatikan nasib organisasi

dengan kesediaanya bekerja melebihi yang ditargetkan dengan tujuan agar organisasi tersebut maju dan berkembang.

- c) Persamaan akan nilai-nilai yang ada dalam organisasi, yaitu dilakukan dalam bentuk penerimaan nilai-nilai organisasi atau perusahaan serta diikuti oleh semua karyawan yang terdapat di perusahaan.
- d) Persamaan mengenai tujuan organisasi, hal tersebut diwujudkan dalam bentuk penerimaan tujuan organisasi, yang mana penerimaan ini dasar dari komitmen organisasi. Berdasarkan itu karyawan akan memiliki keterlibatan yang sesuai dengan peran dan tanggung jawab pekerjaan yang diemban masing-masing.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional

Menurut David (dalam Sopiah, 2008) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi yakni:

1) Faktor personal

Faktor personal ini dapat meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja yang dimiliki, kepribadian, dll.

2) Karakteristik pekerjaan

Seperti lingkup jabatan karyawan, tantangan yang diterima dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

3) Karakteristik struktur

Karakteristik struktur organisasi dapat berupa besar atau kecilnya organisasi atau perusahaan yang mana dibedakan dalam beberapa bentuk seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi atau perusahaan terhadap karyawan.

4) Pengalaman kerja

Salah satu yang mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya yaitu pengalaman kerja yang dimiliki oleh masing-masing individu karyawan.

d. Faktor penyebab komitmen organisasional

Secara umum, pola hubungan kerja karyawan yang berlaku dalam suatu organisasi terbagi kedalam dua bagian, yakni :

1) Hubungan kerja kontraktual

Hubungan kerja ini didasarkan pada kontrak kerja yang telah disepakati antara kedua belah pihak yaitu karyawan dengan organisasi atau perusahaan tempat bekerja. Sebagai contoh isi dalam kontrak kerja yaitu karyawan memiliki hak untuk memperoleh hak menerima upah atau gaji dari apa yang menjadi pekerjaannya sedangkan organisasi atau perusahaan juga memiliki hak untuk *complain* atau menuntut apabila karyawan tersebut tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai

dengan kontrak atau perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.

Tujuan dari hubungan kerja kontraktual ini yakni sebagai kejelasan mengenai besar kecilnya tanggungjawab dari tugas, wewenang dan gaji yang diterimanya. Akan tetapi hubungan kerja ini juga memiliki dampak yang kurang menguntungkan bagi karyawan yaitu terbatasnya ruang gerak karyawan dalam proses penyelesaian pekerjaan yang mana hal tersebut akan memiliki pengaruh negatif terhadap daya inovatif dan kreativitas dari masing-masing karyawan.

2) Hubungan kerja holistik

Hubungan kerja ini didasarkan pada rasa saling percaya antara semua pihak yang terlibat didalam organisasi atau perusahaan tersebut. Karyawan didalam organisasi ini memiliki kedudukan yang sama sehingga tidak dipandang sebelah mata atau dengan kata lain tidak menjunjung senioritas. Karyawan disini sangat dihargai, dilakukan pembinaan, pemberian motivasi sehingga dengan sikap yang seperti itu diharapkan dapat meningkatkan kreativitas yang dimiliki karyawan dan dapat mengembangkan karyawan. Selain itu juga diharapkan munculnya sikap disiplin, inovatif serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

Berdasarkan kedua pendekatan hubungan kerja di atas, disusun serta dikembangkan model-model mengenai komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi perusahaannya dengan tujuan memperkirakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi perusahaan, yakni sebagai berikut :

a) Model komitmen Steers

Menurut Steers (1985) tiga faktor utama yang mempengaruhi komitmen, yaitu:

- (1) Karakteristik individu karyawan, contohnya: masa kerja karyawan, tingkat pendidikan karyawan, serta kebutuhan berprestasi
- (2) Karakteristik pekerjaan, misalnya: identitas tugas, kesempatan berinteraksi, serta umpan balik.
- (3) Pengalaman kerja karyawan, yang terdiri dari keandalan organisasi, sikap pada organisasi, serta perasaan penting mengenai arti diri karyawan pada organisasi.

b) Model komitmen Porter dan Steers

Model komitmen ini berfokus pada aspek perlakuan yang sama antar sesama manusia yang bertujuan sebagai proses pembentukan komitmen pada

organisasi. Proses pembentukan komitmen itu sendiri melalui tiga faktor:

- (1) Faktor internal ini berupa sebuah harapan untuk sukses serta mendapatkan imbalan internal yang adil, misalnya kesempatan berprestasi, kesempatan mengembangkan diri, serta keleluasaan dalam menjalankan tugas dan adanya penghargaan atas prestasi.
- (2) Faktor interaksi yang didalamnya meliputi partisipasi diartikan sebagai diberikannya kesempatan yang sama untuk ikut serta dalam proses rasa ikut memiliki karyawan pada perusahaannya dan kompetisi.
- (3) Faktor eksternal meliputi pengaruh kelompok kerja, kewenangan, , gaji serta insentif.

c) Model imbalan individu

Sasaran model imbalan individu yakni:

- (1) Merekrut setiap individu yang memiliki kualitas tinggi supaya bergabung dalam organisasi atau perusahaan
- (2) Mempertahankan karyawan supaya tetap bekerja dalam organisasi atau perusahaan.

- (3) Memberikan motivasi kepada karyawan supaya berprestasi yang tinggi, Gibson, 1997 (dalam Widodo, 2010).

e. Dampak

Menurut Steers, 1997 (dalam Sopiah, 2008) menyatakan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi, karyawan tersebut akan memiliki keinginan untuk tetap bertahan atau bersama di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat biasanya akan memunculkan sikap-sikap positif, misalnya karyawan tersebut akan memberikan kontribusi penuh dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan tujuan meningkatkan kinerja serta karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan selalu datang bekerja atau angka absensinya rendah. Selanjutnya menurut Meyer *et.al.*, 2004 menyatakan bahwa komitmen afektif mempunyai hubungan yang positif dan paling kuat dengan kinerja, OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*), serta tingkat kehadiran yang mana setelah itu baru diikuti oleh komitmen normatif sedangkan untuk komitmen berkelanjutan tidak memiliki hubungan ataupun hubungannya negatif dengan perilaku-perilaku di atas. Selain hal tersebut komitmen organisasional berdampak pada beberapa hal, berikut ini beberapa penelitian yang mempengaruhi komitmen organisasional.

Penelitian oleh Prastowo (2015) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Hotel Sahid Jaya Solo Dengan Keyakinan Diri (*Self Efficacy*) Sebagai Variabel Intervening”. Responden penelitian ini sebanyak 39 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, yang mana semakin meningkat komitmen organisasional yang ada selama ini maka menyebabkan kepuasan kerja pegawai meningkat. Kemudian hasil yang lain menunjukkan lingkungan kerja, komitmen organisasional, pengembangan karir dan keyakinan diri secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan keyakinan diri tidak mampu memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta tidak mampu memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Saputro, Fathoni dan Minarsih (2016) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Ketidakamanan Kerja & Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Pindah Kerja (*Turnover Intention*) (Studi Kasus Pada Distribution Center Pt. Sumber Alfaria Trijaya Cabang Rembang, Jawa Tengah)”. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, jika kepuasan kerja menurun,

komitmen organisasi juga menurun. *Job insecurity* karyawan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi namun berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, Kepuasan kerja karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover*.

2. KEPUASAN KERJA

a. Definisi dan arti penting

Kepuasan kerja menurut Kreitner & Kinicki (2003) menyatakan bahwa “*Job satisfaction is an affective or emotional response toward various facets of one’s job*” Maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja merupakan dampak emosional yang diterima oleh seseorang dari pekerjaan yang dilakukan, yang mana dapat berupa rasa puas ataupun tidak puas terhadap pekerjaannya.

Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi maka akan menghasilkan perasaan-perasaan positif terhadap pekerjaan tersebut, sedangkan karyawan yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan negatif mengenai pekerjaan tersebut (Robbins, 2011). Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi maka akan menunjukkan sikap yang positif terhadap perusahaan yang mana hal tersebut akan berdampak positif bagi kemajuan perusahaan, sedangkan apabila karyawan tidak memiliki kepuasan maka biasanya akan menunjukkan sikap yang negatif salah

satunya ditunjukkan dengan tingkat keterlibatan pekerjaan yang cukup rendah.

Selain itu kepuasan kerja menurut Greenberg and Baron (2000) yaitu *“positive or negative attitudes held by individuals toward their jobs.”* Berarti kepuasan kerja tersebut merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh seorang karyawan baik itu yang positif maupun negatif tergantung dari individu masing-masing.

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja merupakan suatu hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan tersebut memberikan hal yang dianggap penting. Berdasarkan definisi tersebut kepuasan kerja timbul dari pandangan karyawan terhadap pekerjaan, yang mana seberapa besar harapan karyawan tersebut terpenuhi atas pekerjaan yang telah dilakukan, maka hal itu mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan.

Menurut teori dua faktor-Herzberg (dalam Gibson,1996) berpandangan bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik, sedangkan ketidakpuasan timbul dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Maka kesimpulan penelitian Herzberg yaitu sebagai berikut:

- 1) Terdapat sekelompok kondisi ekstrinsik atau dalam konteks pekerjaan yang meliputi : upah atau gaji, kondisi pekerjaan, status, keamanan kerja, kebijakan organisasi, supervisi dan hubungan interpersonal.

2) Terdapat sekelompok kondisi intrinsik yang berupa prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, serta pertumbuhan.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang ditimbulkan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang mana dapat positif ataupun negatif. Kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh karyawan akan berdampak terhadap hasil kerja yang dilakukannya, semakin tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan tinggi maka tingkat kinerja yang dihasilkanpun tinggi begitu sebaliknya semakin rendah kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan maka tingkat kinerja yang diberikan akan lebih rendah. Selain hal tersebut dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi tingkat keinginan seorang karyawan untuk bertahan menjadi anggota organisasi atau perusahaan tersebut.

b. Dimensi dan indikator kepuasan kerja

Kepuasan kerja menurut Weiss *et al.*, (dalam Arnold and Feldman, 1986 dalam Paramartha dan Harunan, 2005)) mengatakan bahwa terdapat 20 indikator kepuasan kerja yang digunakan untuk mengukur seorang karyawan puas atau tidak puas dalam kuesioner *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*. Indikator kepuasan kerja tersebut meliputi:

- 1) *Ability Utilization* (Penggunaan Kemampuan), merupakan suatu kesempatan untuk menggunakan kemampuan potensial yang dimiliki karyawan untuk bekerja ditempat kerja. Pemberian kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan akan menjadi salah satu sumber kepuasan kerja yang dirasakan karyawan karena dalam bekerja mereka akan termotivasi, memberikan kinerja yang tinggi, produktif dalam menyalurkan ide-ide yang dimiliki serta dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.
- 2) *Achievement* (Prestasi), merupakan Prestasi kerja ini berhubungan dengan kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, memecahkan masalah, berusaha untuk mempertahankan keberhasilan yang telah dimiliki, serta menghayati setiap hasil kerja.
- 3) *Activity* (Aktivitas), merupakan adanya kesempatan yang diperoleh karyawan untuk melakukan kesibukan-kesibukan setiap waktu yang berhubungan dengan pekerjaannya.
- 4) *Advancement* (Kemajuan), merupakan suatu perubahan dari obyek atau kondisi dan situasi yang dirasakan oleh seorang karyawan dengan tujuan untuk mengembangkan keterampilan, profesi serta status yang lebih baik dari pekerjaan yang dilakukannya.

- 5) *Authority* (Autoritas), merupakan hak yang dimiliki oleh karyawan untuk mengambil keputusan, mengambil tindakan-tindakan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Hal tersebut akan mendorong kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
- 6) *Company Policies*, merupakan semua hal yang berhubungan dengan perusahaan atau organisasi, baik itu kaitannya dengan masalah-masalah kebijakan maupun administrasi yang berlaku.
- 7) *Compensation* (Kompensasi) dapat berupa gaji atau upah yang diterima oleh karyawan. Menurut Arnold dan Feldman (1986) mengemukakan bahwa gaji menjadi salah satu peranan nyata dalam menentukan kepuasan kerja. Hal tersebut disebabkan karena gaji dapat digunakan sebagai alat dalam memenuhi kebutuhan, simbol prestasi, pengakuan akan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.
- 8) *Co-worker*, merupakan kesempatan yang diterima oleh karyawan untuk melakukan kerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaannya, dengan hal tersebut karyawan dapat bertukar pikiran atau informasi serta melakukan diskusi mengenai masalah-masalah yang mereka hadapi dalam bekerja.

- 9) *Creativitys*, merupakan suatu ide-ide atau gagasan yang dimunculkan serta tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan ataupun masalah yang timbul. Kemampuan karyawan yang dimiliki ini akan menjadi sumber kepuasan kerja karyawan dalam bekerja karena mereka dapat mengembangkan ide-ide atau gagasan yang inovatif dan bermanfaat bagi perusahaan.
- 10) *Independence*, merupakan kesempatan menggunakan pertimbangan-pertimbangannya sendiri dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.
- 11) *Job Security* (Keamanan Kerja), merupakan faktor-faktor yang dapat menunjang rasa aman karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, misalnya jaminan hari tua, kestabilan perusahaan dan lain-lain. Rasa aman yang dimiliki karyawan akan mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan, yang mana dengan adanya rasa aman dalam bekerja karyawan akan merasa terlindungi masa depannya sehingga karyawan akan merasa tenang dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 12) *Social Service*, yakni berkaitan dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan baik itu yang menyangkut fisik maupun mental yang dapat mendorong semangat dan gairah karyawan dalam bekerja. Pelayanan

yang dimaksud disini misalnya fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.

- 13) *Social Status*, yakni menjadi salah satu sumber kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan karena status sosial ini akan mempengaruhi kemungkinan seorang karyawan memperoleh gaji, jabatan serta fasilitas kerja.
- 14) *Moral Values*, yakni cara yang ditempuh oleh karyawan untuk melengkapi dirinya sendiri dalam bekerja yang mana hal tersebut nantinya akan menjadikan karyawan yang tangguh, cakap dan dapat mencapai prestasi yang seoptimal mungkin. Hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja karena karyawan akan mampu mengembangkan wawasan dan kemampuan kerja baik itu secara konseptual maupun operasional.
- 15) *Recognition*, yakni pengakuan yang diterima oleh karyawan dalam bekerja meliputi penghargaan, pujian serta perhatian. Hal tersebut akan menjadi sumber kepuasan karena dengan adanya pengakuan seorang karyawan akan merasa apa yang telah dicapai dihargai oleh manajemen sehingga karyawan akan dapat lebih semangat dalam melakukan pekerjaan yang lebih menantang.
- 16) *Responsibility* (Tanggungjawab), merupakan kewajiban yang diterima oleh karyawan dari atasan untuk melakukan

pekerjaan tertentu. Tanggungjawab yang diterima oleh karyawan akan menjadi sumber kepuasan karyawan karena dengan hal tersebut maka seorang karyawan diberikan kepercayaan serta dianggap mampu menyelesaikan pekerjaan.

- 17) *Supervision -Human Relations*, merupakan hubungan antara supervisor dengan para pekerja ataupun dengan bawahannya. Hubungan yang terjalin semakin baik maka akan mempengaruhi rasa puas dari karyawan, misalnya supervisor memberikan sikap keramahan, keakraban, keterbukaan dan kerjasama, yang dampaknya akan mendorong kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
- 18) *Supervision -Technical*, yakni teknik yang digunakan oleh supervisor dalam melakukan pengawasan, yang mana hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.
- 19) *Variety* (Varisi Kerja), merupakan aspek pekerjaan yang dianggap menarik dan menyenangkan yang meliputi pelaksanaan pekerjaan aktual atau tugas-tugas dari pekerjaan; rutinitas atau variasi kerja; kreativitas; dan mudah atau susahnya pekerjaan dilakukan.
- 20) *Working Conditions* (Kondisi Kerja), merupakan kondisi yang mencakup semua aspek fisik kerja, psikologis kerja,

serta peraturan yang ada ditempat kerja. Hal ini akan mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Kepuasan kerja dibedakan menjadi lima dimensi menurut Luthans (2006) yaitu :

- 1) Pekerjaan itu sendiri, yang dimaksud dalam hal ini pekerjaan tersebut dapat memberikan suatu tugas yang menarik sesuai dengan keinginan dan minat dari karyawan sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk belajar dan untuk menerima sebuah tanggungjawab.
- 2) Gaji, merupakan upah yang diterima oleh karyawan yang mana dapat dipandang sebagai hal yang dianggap pantas apabila dibanding dengan orang lain dalam suatu organisasi.
- 3) Kesempatan promosi, yaitu suatu kesempatan yang diperoleh karyawan untuk mengembangkan karir yang dimilikinya.
- 4) Pengawasan, suatu kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan bantuan teknis maupun dukungan perilaku bagi karyawannya.
- 5) Rekan kerja, faktor hubungan antara rekan kerja yang mana bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

Menurut Robbins (2011) indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepuasan terhadap gaji
- 2) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
- 3) Kepuasan terhadap sikap atasan
- 4) Kepuasan terhadap rekan kerja
- 5) Kepuasan terhadap promosi

Menurut teori dua faktor Herzberg (dalam Gibson, 1996) indikator-indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Kondisi ekstrinsik atau dalam konteks pekerjaan yang meliputi : upah atau gaji, kondisi pekerjaan, status, keamanan kerja, kebijakan organisasi, supervisi dan hubungan interpersonal.
- 2) Kondisi intrinsik yang berupa prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, serta pertumbuhan.

c. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Kreitener dan Kinicki (2003) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yakni :

- 1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*) merupakan tingkat kepuasan yang berdasarkan karakteristik pekerjaan yang mana sesuai dengan harapan karyawan untuk memenuhi kebutuhannya.

- 2) Perbedaan (*Discrepancies*), yang dimaksud dalam perbedaan ini berupa perbedaan harapan karyawan dengan apa yang diperoleh karyawan dari apa yang telah dikerjakannya atau pekerjaan yang dilakukannya, dengan hal tersebut dapat menyebabkan dua dampak yaitu apabila harapan yang diperoleh karyawan lebih besar dari hasil yang harusnya diterima maka karyawan merasa puas begitu pula sebaliknya apabila karyawan menerima harapan yang lebih kecil dibandingkan dengan apa yang telah dikerjakannya maka karyawan merasa tidak puas.
- 3) Pencapaian nilai (*Value attainment*), karyawan akan merasa puas apabila hasil yang diperoleh dari persepsi pekerjaannya memberikan pemenuhan nilai kerja yang penting baginya.
- 4) Keadilan (*Equity*), Kepuasan ini diperoleh apabila karyawan mendapatkan perlakuan yang adil ditempat kerja.
- 5) Komponen genetik (*Genetic components*), kepuasan kerja dari faktor ini didasarkan pada sifat pribadi dan faktor genetik yang dimiliki masing-masing karyawan dalam menjelaskan kepuasan yang dirasakannya disamping karakteristik lingkungan kerja, sehingga kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan berbeda-beda tergantung individunya.

Menurut Moh. As'ad, 2004 (dalam Melani dan Suhaji, 2012) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Faktor psikologis, berkaitan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi ketentraman atau ketenangan kerja minat, perasaan saat bekerja serta sikap terhadap kerja.
- 2) Faktor fisik, berkaitan dengan lingkungan tempat kerja serta keadaan fisik karyawan yang terdiri dari pengaturan waktu kerja, sirkulasi udara, perlengkapan kerja dan jenis pekerjaan.
- 3) Faktor finansial, yakni berkaitan dengan kesejahteraan karyawan serta jaminan yang diterima oleh karyawan yang terdiri dari jaminan sosial, tunjangan yang diberikan, ketersediaan fasilitas, kenaikan pangkat atau jabatan, sistem penggajian dan lain-lain.
- 4) Faktor Sosial, yakni berkaitan dengan interaksi sosial yang dilakukan oleh karyawan baik itu dengan atasannya, sesama karyawan, ataupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya atau bidangnya.

d. Dampak

Menurut Hackman dan Oldham (1947) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan tinggi akan memunculkan motivasi yang tinggi di dalam dirinya untuk dapat mencapai kualitas kerja yang baik, serta akan mempunyai tingkat

ketidakhadiran dan keinginan keluar dari organisasi atau perusahaan yang rendah. Selain itu Flechter dan Williams (1996) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan tinggi berperan dalam peningkatan kinerja karyawan tersebut. Selain itu terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak terhadap beberapa hal yaitu sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Darsana dan Putra (2017) yang berjudul “Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisaisional Pada Karyawan Ayodya Resort”. Dengan jumlah responden sebanyak 183 karyawan yang dijadikan sampel penelitian. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil yang lain menunjukkan hal sama yang mana keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Widyadmono (2015) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* (Studi pada Accounting Staff Perusahaan Swasta di DIY)”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* sedangkan berpengaruh positif

terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

3. STATUS KEPEGAWAIAN

a. Definisi

Status kepegawaian merupakan posisi yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Status kepegawaian berkaitan dengan kedudukan karyawan dalam perusahaan maupun instansi pemerintah (Sholihah, 2013). Maka status kepegawaian dapat diartikan bahwa jabatan ataupun kedudukan yang diterima oleh seorang karyawan dalam suatu perusahaan atau instansi pemerintah sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan dalam tempat kerja tersebut.

Masing-masing lembaga mempunyai cara pandang sendiri dalam mendefinisikan ketenagakerjaan yang berkaitan dengan status kepegawaian. Menurut undang-undang Nomor 13 tahun 2003 mengenai ketetenagakerjaan didalamnya terdapat pembatasan tentang pengertian ketenagakerjaan yaitu sebagai berikut:

- 1) Ketenagakerjaan merupakan semua yang berkaitan dengan tenaga kerja pada saat sebelum, dan sesudah selesainya hubungan atau kontrak kerja kerja.

- 2) Tenaga kerja merupakan obyek, yakni orang yang melaksanakan pekerjaan agar menghasilkan barang maupun jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar.
- 3) Buruh, merupakan setiap orang yang melakukan pekerjaan untuk perusahaan atau orang lain dengan menerima imbalan upah berupa uang atau dalam bentuk lain.
- 4) Pemberi kerja yaitu perseorangan atau organisasi yang memiliki badan hukum yang memberi pekerjaan pada orang lain untuk menghasilkan suatu barang atau jasa dengan memberikan imbalan berupa uang atau dalam bentuk lain kepada karyawannya.

Menurut pasal 56 Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan menerangkan:

- 1) Perjanjian kerja dibentuk atau dibuat untuk waktu tertentu atau waktu tidak tertentu
- 2) Maksud perjanjian kerja untuk waktu tertentu yang disebutkan dalam ayat (1) didasarkan pada: lamanya waktu atau berdasarkan berakhirnya suatu pekerjaan yang disepakati.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa status kepegawaian merupakan posisi yang diterima oleh seorang karyawan dalam suatu perusahaan atau instansi pemerintah dengan hak dan kewajibannya di atur dalam peraturan undang-

undang yang sesuai mengenai ketenagakerjaan yang telah ditetapkan.

b. Kategori status kepegawaian

Status kepegawaian dibagi menjadi dua yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Menurut Peraturan Dirjen Pajak no 3/PJ/2009 menyatakan bahwa karyawan tetap merupakan karyawan yang memperoleh penghasilan dalam jumlah tertentu yang diterima secara teratur, sedangkan karyawan tidak tetap merupakan karyawan yang memperoleh penghasilan apabila karyawan tersebut bekerja sesuai dengan jumlah hari bekerja, jumlah unit yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan dari pemberi kerja.

c. Dampak

Penelitian yang dilakukan oleh Julindrastuti dan Karyadi (2016) yang berjudul “Peran Status Kepegawaian Dalam Memoderasi Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional”. Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan non edukatif yang berstatus kontrak dan tetap di Universitas Wijaya Kusuma Surabaya dan Universitas Islam Malang. Dengan Jumlah responden 60 karyawan tetap dan 60 karyawan kontrak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa status kepegawaian tidak memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Widnyana dan Sintaasih (2016) yang berjudul “efek pemoderasian status kepegawaian pada pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.” Obyek penelitian dilakukan pada PT.Bnk Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kanwil Denpasar dengan jumlah responden sebanyak 134 karyawan. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan komitmen organisasional antara karyawan tetap dengan karyawan *outsourcing* atau karyawan kontrak. Selain itu motivasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan status kepegawaian memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja serta pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewanto (2008) yang berjudul “Perbedaan Tingkat Komitmen Organisasi Pegawai Tetap Dan Pegawai Kontrak Pt.Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Klaten” yang mana dilakukan pada jumlah responden yang berusia 25 – 35 tahun baik itu wanita maupun laki-laki. Dari penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa terdapat perbedaan komitmen organisasional antara karyawan tetap dan karyawan tidak tetap.

Penelitian yang dilakukan oleh Joni (2009) yang berjudul “Perbedaan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Pegawai Outsourcing dan Pegawai Tetap di PT Bank Mandiri”

yang menghasilkan bahwa terdapat perbedaan kepuasan dan komitmen organisasional antara pegawai outsourcing dan pegawai tetap.

B. HIPOTESIS

1. Perbedaan Kepuasan Kerja Antara Karyawan Tetap Dan Karyawan Tidak Tetap

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dapat berupa perilaku yang positif maupun negatif tergantung masing-masing karyawan. Menurut Rice *et al.*, 1989 menyatakan mengenai teorinya bahwa kepuasan kerja dapat ditentukan dari berbagai pertentangan yang merupakan hasil dari perbandingan secara psikologis antara apa yang didapatkan dengan standar yang diharapkan. Hal itu disebabkan apabila seorang karyawan merasa apa yang dibutuhkan telah terpenuhi dalam perusahaan tersebut maka karyawan akan merasa puas dan akan tetap tinggal dalam perusahaan. Namun terdapat faktor yang mempengaruhi perbedaan kepuasan yang dirasakan karyawan yaitu status kepegawaian, yang mana dalam status kepegawaian ini terdapat perbedaan-perbedaan yang dimiliki antara karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Karyawan tetap memiliki jaminan karir, gaji yang lebih jelas dibandingkan karyawan tidak tetap, hal tersebut dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Burges (2006) menyatakan terdapat perbedaan kepuasan kerja antara karyawan tetap dan tidak tetap, selain itu hasil penelitian Wickramasinghe (2011) juga membuktikan bahwa memang status kepegawaian mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu dan uraian-uraian tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Terdapat perbedaan kepuasan kerja antara karyawan tetap dan tidak tetap

2. Perbedaan Komitmen Organisasional Karyawan antara Karyawan Tetap dan Karyawan Tidak Tetap

Komitmen organisasional merupakan suatu keinginan seorang karyawan untuk mempertahankan keanggotannya dalam suatu perusahaan atau organisasi, yang mana seorang karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan memperhatikan kesuksesan perusahaan atau organisasi tempat bekerja serta selalu berusaha demi kemajuan perusahaan atau organisasi tersebut.

Komitmen organisasional yang tinggi akan berdampak terhadap loyalitas yang dirasakan oleh karyawan dan karir dari karyawan itu sendiri yaitu peningkatan karir yang lebih cepat dan pasti, karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi biasanya akan memberikan kontribusi yang baik demi kesuksesan perusahaan dengan melakukan kinerja yang maksimal. Komitmen juga

berhubungan dengan organisasi, yang mana seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi maka tidak ada keinginan untuk meninggalkan perusahaan dan timbul sikap-sikap positif yang bermanfaat bagi perkembangan perusahaan atau organisasi. Namun dari hal tersebut terdapat salah satu faktor yang mempengaruhi dari komitmen yang dirasakan oleh karyawan yaitu status kepegawaian yang mereka miliki, yang mana karyawan tetap memiliki fasilitas-fasilitas yang lebih baik misalnya saja karyawan tetap mendapatkan jaminan pengembangan karir, uang pensiun yang lebih jelas serta dapat bekerja sampai batas maksimal masa kerjanya sedangkan karyawan tidak memiliki hal tersebut dan karyawan tidak tetap dapat sewaktu-waktu diberhentikan dari pekerjaannya. Dari hal tersebut akan mempengaruhi seorang karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dari perusahaan atau organisasi tempat bekerja, dengan pertimbangan karyawan tidak tetap dapat memiliki kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan dengan status kepegawaian yang lebih jelas.

Penelitian yang dilakukan oleh Seong(2011) dengan jumlah karyawan sekitar 1000 karyawan yang terdiri dari berbagai sektor yang ada di korea yang hasilnya menunjukkan bahwa tingkat komitmen yang dimiliki karyawan berbeda-beda tergantung dari status kepegawaian yang mereka miliki, sehingga dari penelitian ini status kepegawaian yang terjamin disini memperkuat komitmen yang dimiliki karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Biggs(2006) menyatakan bahwa status kepegawaian yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap mempengaruhi komitmen organisasional yang mereka miliki, yang mana antara karyawan tetap dan tidak tetap memiliki tingkatan komitmen yang berbeda pula.

Penelitian yang dilakukan Alexandrov (2007) bahwa status kepegawaian yang dimiliki oleh karyawan tersebut mempengaruhi komitmen organisasional.

Penelitian Januardha dan Nurwidawati (2014) yang berjudul “Perbedaan Komitmen Organisasi Karyawan Tetap dan Karyawan Outsourcing Pada Pt.Bank Pembangunan Daerah “X” dengan responden 30 karyawan tetap dan 30 karyawan *outsourcing* menunjukkan hasil bahwa terdapat perbedaan komitmen organisasi antara karyawan tetap dan karyawan outsourcing.

Berdasarkan uraian diatas dapat diperoleh rumusan masalah penelitian yang kedua adalah :

H₂: Terdapat perbedaan komitmen organisasional antara karyawan tetap dan tidak tetap

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan yang dirasakan karyawan ini nantinya akan berdampak pada komitmen organisasional masing-masing individu, yang mana tingkat

kepuasan yang dimiliki tinggi maka tingkat komitmen yang dimilikinyapun tinggi begitu pula sebaliknya. Menurut Yousef(2000) menyatakan bahwa karyawan merasa puas biasanya menunjukkan kesetiaan dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan atau organisasinya dengan memberikan kontribusi terhadap produktivitas. Penelitian Aydogdu dan Aikgil (2011) mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang dilakukan pada 182 responden, dengan hasil yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional yang dimiliki karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Utama dan Wibawa (2016) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Bali Rani Hotel”. Responden awal yang digunakan sebanyak 168 responden, namun setelah penyebaran kuesioner yang kembali hanya sebanyak 133, teknik alat analisis yang digunakan yaitu *path analysis*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Andhika dan Riana (2016) yang berjudul “Pengaruh Dukungan Organisasional dan Kepuasan Kerjaterhadap Komitmen Karyawan” menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

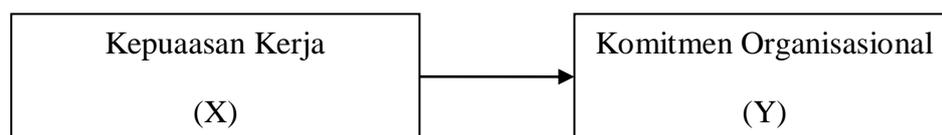
Penelitian Dewi dan Suana (2016) yang berjudul “Pengaruh *Job Insecurity*, Kepuasan Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Kontrak” menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian di atas serta penelitian terdahulu yang mendukung, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

C. MODEL PENELITIAN

Berdasarkan Hipotesis 3 dalam penelitian ini, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.4
Model Penelitian

Berdasarkan model penelitian H₃ tersebut, maka penelitian ini menggunakan 2 variabel yang meliputi variabel independen yang terdiri dari kepuasan kerja (X) dan variabel dependen yaitu komitmen organisasional (Y). Penelitian ini terdapat tiga hipotesis, akan tetapi untuk H₁ dan H₂ tidak digambarkan dalam model dikarenakan kedua hipotesis tersebut merupakan

uji beda, yang mana hanya menguji perbedaan kepuasan dan komitmen organisasi yang ditinjau dari status kepegawaian yaitu antara karyawan tetap dan karyawan tidak tetap sehingga tidak digambarkan dalam model penelitian

