

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dalam mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 2013). Kritner & Kinicki (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya. Meyer dan Allen (1991) merumuskan komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotannya dalam berorganisasi. Luthans (2005) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Dalam kaitannya dengan komitmen organisasi, Mayer dan Allen (1991) mengidentifikasikannya kedalam 3 dimensi

- a. *Normative Commitment* / komitmen yang mana mewajibkan individu untuk tetap dalam organisasi serta merupakan suatu keterikatan anggota

secara psikologis terhadap organisasi dikarenakan adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi.

- b. *Affective Commitment* / Komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi berdasarkan perasaan baik terhadap organisasinya. Komitmen ini muncul antara lain karena adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam organisasi yang tidak diperoleh dari organisasi lain.
- c. *Continuance Commitment* / Komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung apabila meninggalkan atau keluar organisasi adalah suatu keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi dikarenakan biaya yang mereka tanggung sebagai konsekuensi keluar dari organisasi. Ketika pengorbanan yang harus dikeluarkan akibat keluar organisasi semakin tinggi, maka anggota akan cenderung memiliki daya tahan/komitmen yang tinggi didalam keanggotaan.

Wibowo (2016) menjelaskan cara membangun komitmen organisasi, melalui :

- a. Nilai bersama (*shared values*). Karyawan sepakat dengan nilai yang mendasari keputusan korporasi serta nyaman terhadap nilai-nilai organisasi
- b. Kepercayaan (*Trust*), yakni menggambarkan harapan positif satu orang dengan orang lain di keadaan yang melibatkan resiko
- c. Keadilan dan dukungan (*justice and support*). Organisasi memenuhi kewajiban pekerja dan tinggal dengan nilai-nilai humanitarian seperti

kejujuran, integritas moral, kehormatan, dan kemauan memaafkan nantinya akan mendapatkan loyalitas karyawan yang tinggi

- d. Pemahaman Organisasional (*Organizational Comprehension*), yakni menunjukkan seberapa baik pekerja dalam memahami organisasi termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata ruang fisik.
- e. Perlibatan pekerja (*Employee involvement*). Perlibatan pekerja akan meningkatkan *affective commitment* dengan memperkuat identitas sosial pekerja dengan organisasi.

Newstrom (tahun 2011 dalam Wibowo 2016) menjelaskan faktor-faktor yang dapat menurunkan atau meningkatkan komitmen organisasi sebagai berikut :

- a. Faktor penghambat (*Inhibiting factors*) yakni menyalahkan dengan cara berlebihan, dalam memberikan ucapan terimakasih tidak tulus, kegagalan dalam meneruskan, ketidakkonsistenan, dan ketidaksesuaian, ego dan gangguan yang meningkat. (Newstrom 2011 dalam Wibowo,2016)
- b. Faktor perangsang (*Stimulating factors*) yakni adanya kejelasan aturan dan kebijakan, investasi pada pekerja berupa penghargaan, pelatihan serta apresiasi atas usaha dalam partisipasi dan otonomi pekerja, pengingat atas investasi pekerja, membuat pekerja merasa dihargai, mengusahakan dukungan bagi pekerja, membuat peluang bagi pekerja untuk menyatakan kepedulian pada orang lain.

Komitmen organisasi berdampak pada seluruh organisasi dari tingkatan yang tinggi hingga tingkatan yang rendah (Robbins, 2013)

1) Dampak komitmen organisasi terhadap perusahaan

Stabilitas tenaga kerja dapat terwujud apabila komitmen karyawan tinggi. Namun apabila komitmen organisasinya seorang karyawan rendah, maka tingkat *turnover* karyawan akan tinggi, tindakan kerusuhan yang terjadi dan nantinya mengakibatkan reputasi perusahaan menurun, tingginya absensi karyawan, hilangnya kepercayaan klien serta menurunkan keuntungan perusahaan.

2) Dampak komitmen organisasi pada karyawan

Semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, maka nantinya akan berpengaruh terhadap perkembangan karirnya di perusahaan, tingkat absensinya menurun serta loyal terhadap perusahaan dan lebih puas dengan pekerjaannya. Namun apabila kinerja karyawan menurun, prestasi kerjanya rendah, tingginya absensi, bermalasan terhadap pekerjaan dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi karyawan rendah.

2. Konflik

Konflik adalah suatu proses yang mulai bila satu pihak merasa bahwa suatu pihak lain telah memengaruhi secara negatif atau akan segera memengaruhi secara negatif, sesuatu yang diperhatikan pihak pertama (Robbins, 2013).

Menurut Winardi (2015), terdapat 3 macam konflik dasar:

- a. *Goal Conflict* (konflik tujuan), adalah konflik yang akan terjadi jika keadaan akhir yang diinginkan atau hasil-hasil yang dipreferensi tidak sama dengan satu sama lainnya.
- b. *Affective Conflict* (konflik afektif), adalah konflik muncul ketika perasaan/emosi seseorang individu tidak sama satu sama lainnya, maksudnya orang-orang “mengamuk” terhadap satu sama lain.
- c. *Cognitive Conflict* (konflik kognitif), adalah konflik yang muncul ketika individu-individu sadar ide-ide pemikiran mereka tidak saling konsisten.

Beberapa komponen konflik menurut Winardi (2015) :

- 1. *A Conflict Situation* (Sebuah situasi konflik)
- 2. *Conflict Behavior* (Perilaku konflik)
- 3. *Conflict attitudes and perceptions* (Sikap serta Presepsi mengenai konflik)

Penyebab Terjadinya Konflik menurut Mangkunegara (2013), antara lain:

- a. Adanya ketergantungan pelaksanaan tugas
- b. Terdapat perbedaan otorisasi pekerjaan
- c. Pemahaman tujuan organisasi yang berbeda
- d. Ada perbedaan persepsi
- e. Tidak terdapat kejelasan tugas
- f. Strategi dalam pemotivasian yang tidak tepat
- g. Sistem kompetensi intensif (*reward*)
- h. Tidak ada koordinasi kerja

Menurut Winardi (2015) terdapat beberapa tingkatan konflik, yakni :

a. Konflik Antarpribadi (Intrapersonal)

Konflik dalam diri individu merupakan konflik internal diri seseorang.

b. Konflik antar perorangan (Interpersonal)

konflik yang melibatkan dua pihak, hasil-hasil bersama kedua belah pihak/hasil-hasil individual masing-masing pihak yang terlibat konflik bersangkutan perlu diperhatikan dalam jenis konflik ini

c. Konflik Intrakelompok

Konflik didalam sebuah kelompok tertentu dapat melibatkan kelompok tersebut secara keseluruhan, maupun para anggota individualnya. Konflik intrakelompok dapat menimbulkan suatu dampak atas proses-proses dan output kelompok tersebut, disamping itu tugas dan proses-proses sosial didalam suatu kelompok harus memengaruhi pemecahan dari konflik intrakelompok.

d. Konflik Interkelompok

Konflik interkelompok menunjukkan bahwa persaingan interkelompok dapat merangsang kelompok-kelompok untuk menunjukkan performa lebih baik.

e. Konflik Intra keorganisasian

Apabila kita memperhatikan konflik dari suatu sudut pandang intra keorganisasian, maka dapat dikemukakan adanya empat macam tipe konflik sebagai berikut:

- 1) Konflik Vertikal : merupakan konflik yang timbul pada tingkat-tingkatan di dalam suatu organisasi. Contohnya konflik antara pihak atasan dan bawahan
- 2) Konflik Horizontal : Konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Contohnya konflik antara karyawan-karyawan atau departemen-departemen pada tingkat hierarki sama
- 3) Konflik Garis Staf : konflik timbul pada karyawan lini yang menduduki jabatan komando dengan pejabat staf yang tugasnya sebagai penasehat didalam organisasi
- 4) Konflik Peranan : apabila individu melaksanakan lebih dari satu peran yang saling bertentangan konflik jenis ini akan timbul

Teknik pemecahan konflik (Robbins, 2013) :

1. Pemecahan masalah yang ada (*problem solving*):

Dengan cara bertemu secara tatap muka oleh pihak-pihak yang berkonflik dengan tujuan untuk mengidentifikasi masalah serta memecahkan melalui pembahasan terbuka

2. Tujuan/maksud tingkat tinggi (*Superordinate Goals*):

Menciptakan suatu tujuan bersama yang tidak dapat dicapai tanpa kerja sama dari masing-masing pihak yang berkonflik.

3. Pemuaian Sumber Daya (*Expansion of Resources*)

Apabila konflik disebabkan oleh kelangkaan sumber daya seperti uang, kesempatan promosi, ruangan kantor

4. Penghindaran (*avoidance*) : Dengan cara menarik diri/menekan konflik
5. Perataan (*Smoothing*) : Dengan cara memperkecil perbedaan sementara, menekankan kepentingan bersama diantara pihak-pihak yang berkonflik.
6. Kompromi (*Compromise*) : Yakni teknik pemecahan konflik yang mana setiap pihak yang berkonflik melepaskan sesuatu yang berharga
7. Komando otoritatif (*Authoritative Commands*) : Untuk memecahkan konflik, manajemen menggunakan otoritas formal dan kemudian mengkomunikasikan keinginannya pada pihak-pihak yang terlibat.
8. Mengubah variabel manusia (*Altering the Human Variabel*) :
Menggunakan teknik perubahan perilaku manusia misalnya pelatihan hubungan manusia untuk mengubah sikap dan perilaku yang menyebabkan konflik.
9. Mengubah variabel struktural (*Altering the Stuctural Variabels*) :
Dalam pemecahan konflik ini dilakukan dengan merubah struktur organisasi formal serta pola struktur interaksi dari pihak yang berkonflik melalui desain ulang pekerjaan, pemindahan penciptaan posisi koordinasi yang serupa.

3. **Work-Family Conflict (Konflik Pekerjaan Keluarga)**

Bagi masing-masing individu era sekarang, pekerjaan serta keluarga cenderung menjadi hal-hal yang penting serta saling terkait. Individu dihadapkan

situasi yang sulit apalagi jika mereka telah menikah dan mempunyai anak. Oleh sebab itu, apabila individu dituntut untuk mengambil pilihan antara kedua peran yang harus mereka jalani baik itu peran keluarga/pekerjaan nantinya akan dapat memunculkan konflik. Konflik tersebut cenderung membuat individu melakukan peran ganda yakni baik sebagai karyawan, suami/istri, orangtua dan anak

Greenhaus & Beutell (1985) mendefinisikan *work-family conflict*/(WFC) atau konflik pekerjaan dan keluarga sebagai bentuk konflik peran dimana terdapat ketidakseimbangan/tekanan peran pekerjaan dengan peran keluarga. Jam kerja cenderung lama/panjang dan padat, beban kerja berat, menjadi pertanda langsung akan terjadinya *work-family conflict*/WFC atau konflik pekerjaan dan keluarga dikarenakan waktu yang digunakan untuk bekerja lebih banyak sehingga waktu dan energi yang digunakan dalam aktivitas dengan keluarga dirasa kurang.

Kopelman *et al* (tahun 1983 dalam Susanto, 2010) mendefinisikan *work conflict* (konflik pekerjaan) sebagai suatu tingkat di mana seseorang mengalami tekanan ketidakseimbangan dalam bidang pekerjaan.

Frone *et al* (tahun 1992 dalam Buhali dan Margaretha, 2013) mendefinisikan konflik pekerjaan keluarga atau WFC sebagai konflik peran pada karyawan, dimana ia harus menjalankan pekerjaan di kantor dan ia juga harus memberikan perhatian lebih terhadap keluarganya sehingga sulit dibedakan antara keluarga mengganggu pekerjaan, pekerjaan mengganggu keluarga. Pekerjaan yang mengganggu keluarga artinya kebanyakan perhatian dan waktu dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, akibatnya waktu berkumpul bersama

keluarga kurang. Jadi *work-family conflict* (WFC) atau konflik pekerjaan keluarga adalah salah satu bentuk konflik peran dimana terdapat dua tekanan peran, yang mana salah satu peran akan membuat sulit pemenuhan tuntutan peran yang lain. Oleh karena itu, untuk membagi waktu dan menjalankan salah satu peran tersebut individu cenderung kesulitan disebabkan adanya peran lain.

Susanto (2010) konflik pekerjaan dan keluarga (WFC) didalam penelitiannya adalah ketika adanya peran yang dituntut dalam pekerjaan dan keluarga yang akan saling memengaruhi dan mempunyai dua dimensi: pertama *work interfering with family* (*Work Family Conflict-WIF*) dan kedua *family interfering with work* (*Family Work Conflict-FIW*).

Susanto (2010) menjelaskan WFC sebagai konflik individu karena menjalankan peran ganda dalam pekerjaan(*work*) serta keluarga(*family*), yang mana waktu dan perhatiannya cenderung pada satu peran saja biasanya pada pekerjaan sehingga tuntutan peran pada keluarga kurang bisa dipenuhi. Umumnya konflik terjadi pada individu ketika mereka harus menentukan pilihan yang saling bertentangan.

Berdasarkan Martin *et al* (tahun 2002 dalam Amelia, 2010) *work family conflict* atau konflik kerja dan keluarga meliputi dua arah yakni “*work interfering with family*”/ WIF atau WFC dan “*family interfering with work*” *conflict*/FIW atau FWC. WFC atau konflik kerja dan keluarga terjadi disaat pekerjaan memengaruhi atau mengganggu kehidupan keluarga seorang karyawan. Contoh *work to family conflict* atau konflik kerja dan keluarga yakni ketika perhatian

untuk keluarga menurun karena seorang pegawai/karyawan lelah akibat pekerjaan dikantor.

Faktor yang mempengaruhi terjadinya WFC dilingkungan pekerjaan menurut Greenhaus dan Beutell (1985), yaitu:

- 1) Tekanan dalam lingkungan kerja seperti sering melaksanakan tugas keluar kota dan keluar negeri, jam kerja yang tidak pasti, jam kerja berlebihan (lembur), adanya konflik interpersonal, pimpinan organisasi yang kurang mendukung serta stress kerja
- 2) Tekanan dalam lingkungan keluarga, antara lain anggota keluarga yang kurang mendukung pekerjaan, adanya anak, tanggungjawab sebagai orang tua, tanggungjawab kepada orangtua. Tekanan yang timbul dalam pekerjaan dan keluarga berhubungan positif dengan WFC, artinya semakin tinggi tekanan yang didapatkan semakin tinggi pula konflik yang dihadapi

Penelitian Boles *et al* (tahun 2001 dalam Roboth, 2015) menjelaskan indikator-indikator konflik pekerjaan keluarga (WFC) sebagai berikut :

- 1) Adanya tekanan kerja
- 2) Sibuk dengan pekerjaan
- 3) Terdapat banyak tuntutan tugas
- 4) Adanya konflik komitmen dan tanggungjawab terhadap keluarga
- 5) Kurangnya kebersamaan keluarga

Greenhaus dan Beutell (1985) mengidentifikasi tiga jenis Konflik Peran Ganda (*Work-Family Conflict*) yaitu:

a. Konflik berdasarkan waktu (*Time based conflict*)

Konflik yang disebabkan karena waktu yang digunakan untuk memenuhi satu peran tidak dapat digunakan untuk memenuhi peran yang lain, maksudnya seseorang yang mengalami konflik tersebut tidak akan bisa melakukan dua peran sekaligus didalam waktu yang bersamaan

b. Konflik berdasarkan tekanan (*Strain based conflict*)

Terjadi tekanan dari salah satu peran akan mempengaruhi kinerja peran lainnya. Atau adanya ketegangan yang dihasilkan oleh salah satu peran yang menyebabkan seseorang tersebut kesulitan untuk memenuhi tuntutan peran yang lain. Misalnya, wanita cenderung merasa lelah ketika sudah seharian bekerja, hal ini akan membuatnya sulit untuk menjalankan perannya dirumah seperti membereskan rumah atau menemani anak mengerjakan pekerjaan rumahnya.

c. Konflik berdasarkan perilaku (*Behavior based conflict*)

Bentuk terakhir dari *work-family conflict* adalah *Behavior based Conflict*, yang mana konflik tersebut timbul karena adanya perbedaan harapan dari satu peran dengan peran lainnya. Misalnya, ketika seorang wanita menduduki jabatan manager di sebuah perusahaan dituntut agar dapat menekankan agresivitas, kepercayaan diri dan memiliki kestabilan emosi. Di lain hal keluarganya juga mempunyai pengharapan lain terhadapnya dimana keluarganya ingin ia berperilaku sesuai dengan yang diharapkan seperti memberi perhatian, simpatik, dan lain sebagainya. Dari hal ini, konflik cenderung akan dapat terjadi ketika

individu tersebut kesulitan dalam membagi perannya pada pekerjaan dan keluarga.

4. **Family-Work Conflict (Konflik Keluarga Pekerjaan)**

Menurut Susanto (2010) *family interfering with work (Family Work Conflict-FIW)* atau konflik keluarga pekerjaan, adalah ketika pemenuhan peran dalam keluarga menyebabkan kesulitan pemenuhan peran didalam pekerjaan. Frone *et al* (tahun 1992 dalam Buhali dan Margaretha, 2013) menjelaskan keluarga mengganggu pekerjaan berarti sebagian besar waktu dan perhatiannya digunakan untuk menyelesaikan urusan keluarga sehingga mengganggu pekerjaan. Kopelman *et al* (tahun 1983 dalam Susanto, 2010) mendefinisikan *family conflict* (konflik keluarga) merupakan tingkat dimana seseorang mengalami tekanan ketidakseimbangan dalam bidang keluarga. Berdasarkan Martin *et al* (tahun 2002 dalam Amelia, 2010) contoh mengenai *family to work conflict* atau konflik keluarga pekerjaan yaitu menurunnya kinerja seseorang saat berada ditempat kerja dikarenakan dampak dari kelelahan dan tanggung jawab terhadap anak dirumah

Frone *et al* (tahun 1992 dalam Roboth, 2015) menjelaskan indikator FWC adalah sebagai berikut:

1) Adanya tekanan sebagai orang tua

Terdiri dari beban sebagai orangtua dalam keluarga meliputi adanya kenakalan anak, dan beban-beban pekerjaan rumah karena anak tidak dapat membantu

2) Adanya tekanan perkawinan

Meliputi beban sebagai istri yang berupa keputusan yang diambil oleh suami tidak dibicarakan secara bersama-sama, kurang adanya dukungan suami serta suami yang tidak dapat membantu pekerjaan rumah tangga

3) Keterlibatan sebagai orangtua kurang

Kurangnya keterlibatan sebagai orang tua meliputi kurangnya waktu untuk bersama anak dan tidak adanya orangtua ketika anaka membutuhkan

4) Keterlibatan sebagai istri kurang

Kurangnya keterlibatan sebagai istri dapat diukur melalui tingkatan seseorang didalam memihak secara psikologis pada perannya sebagai pasangan (istri). Kesediaan sebagai istri untuk menemani suami dan ada sewaktu dibutuhkan suami merupakan contoh keterlibatan sebagai istri.

5) Campur tangan pekerjaan

Terjadi ketika masalah-masalah pekerjaan masuk kedalam hubungan keluarga

5. Kepuasan Kerja

Robbins (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, begitupun sebaliknya. Gibson *et al*, (2011) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Kreitner dan Kinicki, (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan

Menurut Luthans (2005) terdapat lima dimensi kepuasan kerja antara lain:

a. Pekerjaan itu sendiri

Dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab

b. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan oranglain dalam organisasi

c. Kesempatan promosi

Kesempatan untuk maju dalam organisasi

d. Pengawasan

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku

e. Rekan kerja

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial

(Weiss *et al* dalam Rikantika, 2016) mengembangkan sebuah alat ukur untuk mengukur tingkat kepuasan kerja yaitu *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*. *MSQ* mengukur kepuasan kerja dengan melihat dari indikator penyesuaian seseorang terhadap lingkungan kerjanya.

Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Weiss *et al* (tahun 1967 dalam Rikantika, 2016) :

1. *Ability Utilization*, adalah kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan
2. *Achievement*, adalah prestasi yang dicapai selama bekerja
3. *Activity*, adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja
4. *Advancement*, adalah kemajuan yang dicapai selama bekerja
5. *Authority*, adalah wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan
6. *Company policies aand practies*, adalah kebijakan yang dilakukan secara adil bagi karyawan
7. *Compensation*, adalah segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan
8. *Co-Workers*, adalah hubunga antara rekan kerja
9. *Creativity*, adalah kesempatan untuk mencoba metode sendiri dalam melakukan pekerjaan
10. *Independence*, adalah kemandiriian yang dimiliki karyawan dalam bekerja
11. *Moral values*, adalah nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa
12. *Recognition*, adalah pengakuan yang diterima atas pekerjaan yang dilakukan
13. *Responsibility*, adalah tanggung jawab yang dimiliki
14. *Security*, adalah rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya
15. *Social service*, adalah perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan kerjanya

16. *Social status*, adalah derajat dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaannya
17. *Supervision-technical*, adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan
18. *Supervision human relations*, adalah dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap karyawannya
19. *Variety*, adalah kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu
20. *Working conditions*, adalah keadaan tempat kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya

Menurut Keith Davis (tahun 1985 dalam Mangkunegara, 2013) variabel-variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain:

1. *Turnover*

Kepuasan kerja yang tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah, begitu sebaliknya

2. Absen/ tingkat ketidakhadiran kerja

Absensi atau kedakhadiran karyawan akan tinggi dengan alasan yang tidak logis dan subjektif apabila karyawan cenderung kurang puas terhadap pekerjaannya.

3. Umur

Pegawai yang lebih tua akan merasa lebih puas daripada yang lain dikarenakan pegawai yang lebih tua lebih berpengalaman dan dapat dengan cepat menyesuaikan diri.

4. Tingkat Pekerjaan

Pegawai dengan posisi yang lebih tinggi akan lebih puas daripada pegawai yang berada pada posisi yang lebih rendah

Beberapa pedoman meningkatkan kepuasan kerja karyawan menurut Luthans (2005) :

1. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan
2. Memiliki gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil
3. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka
4. Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan

Dalam suatu organisasi dimana sebagian terbesar pekerjanya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil diantaranya merasakan ketidakpuasan. Menurut Robbins (2013), ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara, antara lain :

1. *Voice* (Aspirasi)

Dengan usaha aktif dan konstruktif dan mendiskusikan masalah secara bersama, serta menyarankan perbaikan

2. *Exit* (Exit)

Ditunjukkan dengan cara mencari posisi baru atau mengundurkan bahkan meninggalkan organisasi

3. *Neglect* (Pengabaian)

Kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha dan meningkatkan tingkatan kesalahan merupakan salah satu cara yang ditunjukkan seseorang akibat ketidakpuasan, hal ini juga digambarkan dengan membiarkan keadaan semakin buruk

4. *Loyalty* (Kesetiaan)

Ketidakpuasan dimunculkan dengan cara pasif namun optimistik menunggu kondisi untuk diperbaiki, juga ditunjukkan dengan berbicara didepan organisasi yang menghadapi kritik eksternal serta mempercayai organisasi

Menurut Sutrisno (2011) dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja sebagai berikut:

1. Dampak terhadap produktivitas

Banyak orang berpendapat produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Namun hubungan produktivitas dengan kepuasan kerja sangat kecil.

2. Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja

Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya, oleh karena itu kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Berbeda dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan, perilaku tersebut akan menimbulkan akibat-akibat

ekonomis yang cukup besar, sehingga lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

3. Dampak terhadap kesehatan

Kesehatan mental dan kepuasan kerja berlaku untuk semua tingkatan jabatan. Tenaga kerja memiliki persepsi bahwa pekerjaan mereka menuntut kecakapan-kecakapan dan berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

B. Hipotesis

1. Pengaruh antara WFC (*Work-Family Conflict*) atau konflik pekerjaan dan keluarga dengan Kepuasan Kerja

Work-family conflict (WFC) berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja. Apabila tingkat *Work-family conflict* (WFC) karyawan wanita tinggi, maka kepuasan kerja karyawan wanita akan rendah, dikarenakan banyaknya tuntutan tugas, sibuk dengan pekerjaan, adanya tekanan pekerjaan mengakibatkan karyawan kekurangan waktu untuk berkumpul bersama keluarganya dirumah, yang akhirnya membuat karyawan cenderung berpikiran negatif dengan pekerjaannya sehingga produktivitas di kantor akan rendah dan akan berdampak pada kepuasan kerja yang rendah pula.

Penelitian Sardi (2016) menghasilkan bahwa *Work-family conflict* (WFC) berpengaruh negatif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Graf (2007) memperoleh hasil bahwa konflik pekerjaan keluarga (*work family*

conflict) berhubungan negatif signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis yang diajukan, yaitu:

H1: *Work-family conflict* berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja

2. Pengaruh antara FWC (*Family-Work Conflict*) atau konflik keluarga dan pekerjaan dengan Kepuasan Kerja

Family-Work Conflict (FWC) berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja. Apabila tingkat *Family-Work Conflict* (FWC) karyawan wanita tinggi, maka kepuasan kerja karyawan wanita akan rendah, hal ini karena masalah-masalah yang ada dikeluarganya seperti kurang adanya dukungan suami/keluarga, tanggung jawab sebagai orangtua, harus mengurus anak-anak dirumah nantinya akan mengganggu ke pekerjaannya, masalah-masalah keluarga yang mengganggu ke pekerjaan ini akan berdampak pada rendahnya kepuasan kerja karyawan wanita.

Peneliti terdahulu yang dilakukan Sardi (2016) dan Netemeyer, *et al* (1996) menghasilkan bahwa *Family-Work Conflict* (FWC) berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis yang diajukan, yaitu:

H2: *Family-work conflict* berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja

3. Pengaruh antara WFC (*Work Family Conflict*) atau konflik pekerjaan dan keluarga dengan Komitmen Organisasi

Work-family conflict (WFC) berpengaruh negatif dengan komitmen organisasi. Apabila tingkat *Work-family conflict* (WFC) karyawan wanita tinggi, maka komitmen organisasi karyawan wanita rendah. Hal ini dikarenakan karyawan cenderung dihadapkan dengan dua peran antara pekerjaan dan peran di keluarga, pada pekerjaan mereka diharuskan menyelesaikan tuntutan-tuntutan tugasnya, serta adanya konflik tanggungjawab dan komitmen terhadap keluarga, disisi lain pada keluarga mereka harus memberikan perhatian dan waktu yang lebih bagi keluarganya dirumah. Dari masalah ketidakseimbangan peran ini akan berdampak pada rendahnya komitmen organisasi karyawan wanita yang dapat ditunjukkan dengan tingkat absensi yang tinggi, bahkan bisa sampai keluar organisasi.

Menurut penelitian Utama dan Sintaasih (2015) serta Balmforth & Gardner (2006) *work family conflict* (WFC) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, Sehingga hipotesis yang diajukan, yaitu:

H3: *Work-family conflict* berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi

4. Pengaruh antara FWC (*Family-Work Conflict*) atau konflik keluarga dan pekerjaan dengan Komitmen Organisasi

Apabila tingkat *Family-Work Conflict* (FWC) karyawan wanita tinggi, maka komitmen organisasi karyawan wanita akan rendah. Hal ini dibuktikan oleh penelitian terdahulu milik *Netemeyer et al*, (1996). *Family-Work Conflict* (FWC) terjadi apabila masalah keluarga dibawa ke pekerjaan, dimana masalah-masalah keluarga dapat berupa kenakalan anak yang terjadi karena kurangnya keterlibatan sebagai orangtua, suami dan anak tidak bisa membantu menyelesaikan pekerjaan rumah yang ada, adanya tanggungjawab terhadap orang tua misalnya orangtua dari karyawan wanita sakit dan mereka harus merawat dan disisi lain mereka harus pergi bekerja serta harus menyelesaikan tuntutan-tuntutan tugasnya, dimana ketika di kantor mereka cenderung kelelahan akibat mengurus rumah tangga sehingga mereka cenderung bermalas-malasan di kantor yang akan berdampak pada komitmen organisasi yang rendah, hal ini ditunjukkan mulai dari tingkat absensi karyawan yang tinggi, datang terlambat ke kantor sampai keinginan untuk keluar dari organisasi.

Menurut *Netemeyer et al*, (1996) *family-work conflict* berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi

H4 : *Family-work conflict* berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi

5. Pengaruh antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi, apabila kepuasan karyawan wanita tinggi maka komitmen pada organisasinya juga akan tinggi. Sebab kepuasan kerja karyawan tersebut merupakan gambaran sikap karyawan terhadap pekerjaannya, apabila seorang karyawan positif terhadap pekerjaannya, semangat dalam bekerja, akan berdampak pada komitmen organisasi karyawan yang tinggi, begitu sebaliknya.

Berdasarkan hasil penelitian Utama dan Sintaasih (2015), Tania dan Susanto (2013) serta Azeem (2010) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sehingga hipotesis yang diajukan, yaitu:

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi

6. Pengaruh *Work-Family Conflict* terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai mediasi

Work-family conflict (WFC) berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Apabila tingkat *Work-family conflict* (WFC) karyawan wanita tinggi, maka komitmen organisasi karyawan wanita rendah. Hal ini dikarenakan banyaknya tuntutan tugas, sibuk dengan pekerjaan, adanya tekanan pekerjaan mengakibatkan karyawan kekurangan waktu untuk berkumpul bersama keluarganya dirumah, yang akhirnya membuat karyawan cenderung berpikiran negatif dengan pekerjaannya sehingga

produktivitas di kantor akan rendah dan akan berdampak pada kepuasan kerja yang rendah pula. Tingginya tingkat *work-family conflict* sendiri juga memiliki keterkaitan dengan menurunnya komitmen organisasi karyawan. Namun pengaruh *work-family conflict* dan komitmen organisasi tidak selalu berpengaruh langsung, adanya kepuasan kerja seperti disebutkan diatas mampu mempengaruhi *work-family conflict* terhadap komitmen organisasi. Hal ini didasari penelitian terdahulu milik Buhali dan Margaretha, (2013) serta Rantika dan Sunjoyo (2011) yang meneliti pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap *work-family conflict* dan komitmen organisasi. Sehingga hipotesis yang diajukan, yaitu:

H6 : *Work-family conflict* berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan kerja

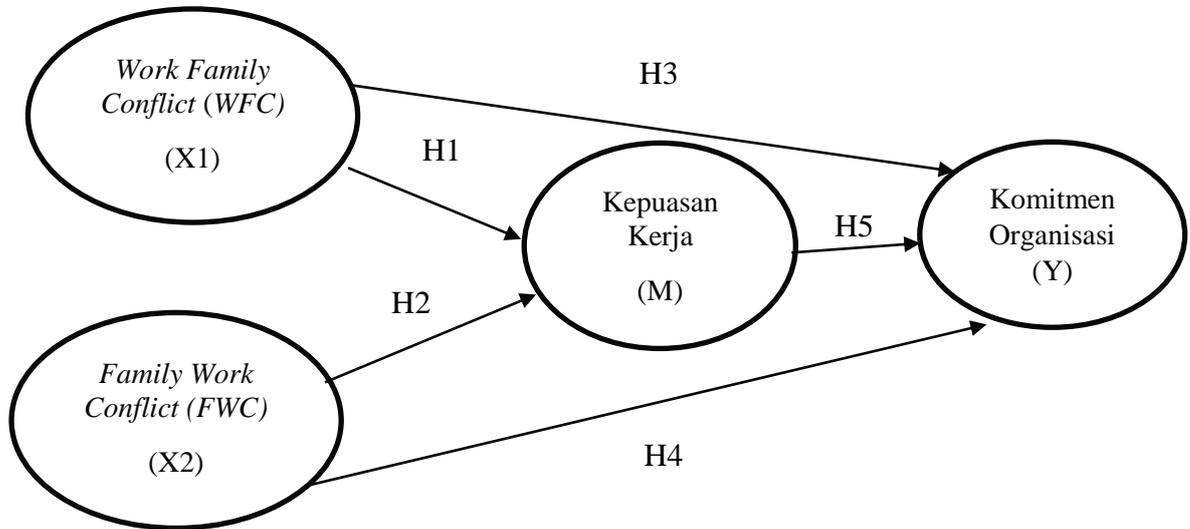
7. Pengaruh *Family-Work Conflict* terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai mediasi

Ketika tingkat *Family-Work Conflict* (FWC) karyawan wanita tinggi, maka kepuasan kerja karyawan wanita akan rendah. *Family-Work Conflict* (FWC) terjadi apabila masalah keluarga dibawa ke pekerjaan, dimana masalah-masalah keluarga dapat berupa kenakalan anak yang terjadi karena kurangnya keterlibatan sebagai orangtua, suami dan anak tidak bisa membantu menyelesaikan pekerjaan rumah yang ada, adanya tanggungjawab terhadap orang tua dan disisi lain mereka harus pergi bekerja serta harus menyelesaikan tuntutan-tuntutan tugasnya, karena masalah-masalah yang ada dikeluarganya tadi, nantinya akan mengganggu

ke pekerjaannya, masalah-masalah keluarga yang mengganggu ke pekerjaan ini akan berdampak pada rendahnya kepuasan kerja karyawan wanita. Tingginya tingkat *family-work conflict* sendiri juga memiliki keterkaitan dengan menurunnya komitmen organisasi karyawan. Namun hubungan *family-work conflict* dan komitmen organisasi tidak selalu berhubungan langsung, adanya kepuasan kerja seperti disebutkan diatas mampu mempengaruhi *family-work conflict* terhadap komitmen organisasi. Hal ini didasari penelitian terdahulu milik Buhali dan Margaretha, (2013) serta Rantika dan Sunjoyo (2011) yang meneliti pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap *family-work conflict* dan komitmen organisasi. Sehingga hipotesis yang diajukan, yaitu:

H7 : *Family-work conflict* berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan kerja

C. Model Penelitian



H1: Sardi (2016), Graf (2007), Wulandari dan Adnyani (2016), Ni Wayan *et al*, (2016), Rantika & Sunjoyo (2011)

H2: Sardi (2016), *Netemeyer, et al* (1996), Namasivayam & Zhao (2006)

H3: Utama dan Sintaasih (2015), Balmforth & Gardner (2006)

H4: *Netemeyer et al* (1996)

H5: Utama dan Sintaasih (2015), Tania dan Susanto (2013), Azeem (2010)