

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSAKA**

#### **A. LANDASAN TEORI**

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

Menurut Sutrisno (2012), kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase.

Robbins & Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja atau job satisfaction dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya. Setiap orang tentu ingin mendapatkan kepuasan dalam melakukan setiap jenis pekerjaannya. Karena kepuasan dalam bekerja dapat memengaruhi kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan senang atau tidaknya seorang karyawan dalam melaksanakan

sebuah pekerjaan. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai kesesuaian antara harapan seorang karyawan dengan keuntungan yang ia dapatkan dari pekerjaannya tersebut.

#### **a. Indikator Kepuasan kerja**

Hasibuan (2008) kepuasan kerja merupakan :

”Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini di cerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja”

Berdasarkan definisi diatas, selanjutnya diuraikan beberapa indikator kepuasan kerja yaitu :

##### 1) Menyenangi pekerjaannya

Posisi seorang karyawan yang harus mulai suka dan terbiasa dengan pekerjaan dan posisinya di perusahaan.

##### 2) Mencintai pekerjaannya

Seorang karyawan yang sudah mulai menyukai dan sangat nyaman dengan pekerjaannya dimana karyawan tersebut sudah paham dan nyaman dalam pekerjaan tersebut.

##### 3) Moral kerja

Seseorang yang mempengaruhi perilaku individu dan perilaku organisasi , moral kerja yang tinggi merupakan dorongan bagi terciptanya usaha berpartisipasi secara maksimal dalam kegiatan organisasi, untuk mencapai tujuan yang di tentukan.

#### 4) Kedisiplinan

Suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku dan tidak mengelak untuk menerima sangsi-sangsinya apabila dilanggar

#### 5) Prestasi kerja.

Nelson and Quick (2006) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja.

- 1) Gaji: sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dianggap sebagai hal yang pantas dibandingkan dengan orang lain di dalam organisasi. Karyawan memandang gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.
- 2) Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada atau tidaknya kesempatan memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Kesempatan inilah yang memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja.
- 3) Supervise merupakan kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahan yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan.
- 4) Rekan kerja merupakan tunggkat dimana rekan kerja yang pandai dan mendukung secara social merupakan factor yang berhubungan

dengan hubungan antara pegawai dan atsupnya dan dengan pegawai lainnya baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaan.

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

Menurut pendapat Locke dalam Dunnette (1983) membagi tujuh dimensi kerja yang merupakan pengembangan Locke sebelumnya dan mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Pekerjaan, termasuk minat intrinsik, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah kerja,
- 2) kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah- langkah pekerjaan dan metode pekerjaan.
- 3) Pembayaran, termasuk jumlah pembayaran, keadilan pembayaran, serta cara pembayarannya.
- 4) Promosi termasuk keadilan mendapatkan promosi dan kesempatan mendapat promosi.
- 5) Pengakuan termasuk penghargaan terhadap prestasi.
- 6) Kepercayaan atas tugas yang diberikan serta kritik atas tugas yang dikerjakan.
- 7) Benefit termasuk memperoleh pensiun, mendapat kesehatan, adanya cuti tahunan dan adanya pembayaran pada saat liburan.

- 8) Kondisi kerja termasuk jam kerja, jam istirahat, peralatan kerja, temperatur di tempat kerja, ventilasi, kelembaban, lokasi serta tata ruang kerja.
- 9) Supervisi termasuk gaya dan pengaruh supervisi, hubungan manusia dan keterampilan administratif.
- 10) Rekan kerja termasuk kompetensi, saling membantu, dan keramahan antar rekan kerja.
- 11) Perusahaan dan manajemen termasuk kebijakan akan perhatian terhadap pekerja baik untuk pembayaran ataupun benefit-benefit.

**c. Aspek-aspek Kepuasan Kerja**

Menurut Levi (2002) lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu :

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*) setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- 2) Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
- 3) Teman sekerja (*Workers*) merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan

pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

- 4) Promosi (*Promotion*) merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
- 5) Gaji/Upah merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja :

- 1) Kerja yang secara mental menantang, kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- 2) Ganjaran yang pantas, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan

dihasilkan kepuasan. tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

- 3) Kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).
- 4) Rekan kerja yang mendukung, orang-orang mendapatkan lebih daripada sekadar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan

akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat, tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

- 5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai keboleh jadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

#### **d. Faktor Penyebab Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2010), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain : pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

- 1) Kerja yang menantang secara mental. Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan feedback tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan

menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

- 2) Penghargaan yang sesuai. Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.
- 3) Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.
- 4) Kolega yang suportif. Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.

**e. Faktor Akibat / Dampak**

Dampak dari kepuasan kerja sebagai berikut :

- 1) Produktifitas atau kinerja (Unjuk Kerja)

Menurut Lawler dan Porter (2009) mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang berasosiasi dengan unjuk kerja, maka kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

## 2) Ketidakhadiran dan *Turn Over*

Porter dan Steers (Dalam Buku Psikologis Teknik Industri, 2009) mengatakan bahwa ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih bersifat spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti bekerja atau keluar dari pekerjaan, lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (2010) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka.

## 2. Kepuasan Kerja

### a. Definisi / Pengertian Keterlibatan Kerja

(Kanungo, 1982) menyatakan bahwa definisi Keterlibatan Kerja (Job Involvement) sebagai suatu kondisi yang menggambarkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya secara psikologis terhadap pekerjaan, atau sejauh mana pentingnya pekerjaan bagi keseluruhan citra dirinya dan sejauh mana tampilan kerja.

Liou & Bazemore (1996) menemukan bahwa hanya definisi mengenai keterlibatan kerja inilah yang secara empiris independen terhadap berbagai pengukuran lain atas konstruk yang secara konseptual saling tumpang tindih.

Robbins dan Coulter (2011) mengatakan bahwa keterlibatan kerja adalah tingkat pengidentifikasian psikologis karyawan dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya di pekerjaannya adalah penting untuk kebaikan dirinya sendiri.

Keterlibatan kerja merupakan tingkat di mana seseorang mengaitkan dirinya ke pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya dan menganggap kinerjanya penting bagi nilai dirinya Robbins,( 2010)

#### **b. Indikator Keterlibatan Kerja**

Menurut Lodahl dan Kejner, 1965 (dalam Kanungo, 1982) menyatakan bahwa ada 3 indikator penting dalam Keterlibatan Kerja diantaranya adalah :

- 1) Pekerjaan hal penting Karyawan menyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan akan memberikan hasil yang positif maka dari itu karyawan akan menganggap bahwa pekerjaan itu sangat penting bagi dirinya.
- 2) Pekerjaan identitas diri Karyawan merasa bangga dengan pekerjaannya dan menganggap bahwa pekerjaan yang dilakukan akan menjadi identitas dirinya.
- 3) Keterikatan diri dengan pekerjaan Karyawan yang sudah menganggap bahwa pekerjaan sangat penting bagi dirinya dan merasa pekerjaan yang dilakukan akan membawa hasil yang positif maka secara tidak langsung karyawan tersebut tidak akan meninggalkan pekerjaan tersebut atau dengan kata lain terikat dengan pekerjaan.

**c. Dimensi Keterlibatan Kerja**

Menurut Yoshimura (1996, dalam Amalia, Fibria 2014), keterlibatan kerja terdiri dari tiga dimensi, yaitu *emotional*, *cognitive*, dan *behavioral* yang dijelaskan sebagai berikut :

1) *Emotional*

Seberapa kuat emosional karyawan tertarik terhadap pekerjaannya dan seberapa besar emosional karyawan menyukai pekerjaannya.

2) *Cognitive*

Menunjukkan seberapa aktif karyawan mau berpartisipasi dalam pekerjaannya dan dalam membuat sebuah keputusan serta seberapa penting pekerjaannya terhadap penghargaan bagi dirinya.

3) *Behavioral*

Hal ini menunjukkan seberapa sering karyawan mengambil peran ekstra seperti berpikir mengenai pekerjaan sekalipun setelah meninggalkan kantor dan kesediaan untuk selalu belajar.<sup>7</sup>

**d. Aspek Keterlibatan Kerja**

Menurut Luthans (2006), terdapat tiga keadaan psikologis yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, yaitu:

1) Perasaan berarti

Perasaan berarti secara psikologis adalah perasaan diterima melalui energi fisik, kognitif, dan emosional. Perasaan berarti adalah merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna dan atau bernilai.

2) Rasa aman

Rasa aman secara psikologis muncul ketika individu mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, dan atau karier.

Perasaan aman dan percaya dibangun dengan situasi yang telah diperkirakan, konsisten jelas tanpa ancaman.

3) Perasaan ketersediaan

Perasaan ketersediaan secara psikologis berarti individu merasa bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional, dan kognitif tersedia pada saat-saat yang dibutuhkan.

**e. Faktor Keterlibatan Kerja**

Menurut Rabinowitz and Hall (1977) (dalam Amir, 2008), keterlibatan terdiri dari dua faktor. Yang pertama adalah faktor karakter individu dan yang kedua adalah faktor karakter pekerjaan. Berikut adalah penjelasannya :

1) Faktor karakter individu

Faktor ini meliputi karakteristik individu seperti umur, pendidikan, jenis kelamin, jabatan, tingkat kontrol dan nilai-nilai yang diyakini berpengaruh dengan keterlibatan kerja seseorang.

2) Faktor karakter pekerjaan

Faktor ini meliputi karakteristik pekerjaan seperti jenis pekerjaan atau karakteristik pekerjaan dalam situasi tertentu yang mempengaruhi sejauh mana seorang individu terlibat dalam pekerjaannya.

#### **f. Dampak Keterlibatan Kerja**

Menurut Cohen (2003) keterlibatan kerja memiliki lima dampak diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Menghabiskan waktunya untuk berkerja
- 2) Peduli dan puas terhadap pekerjaannya
- 3) Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya.
- 4) Tingkat absensi dan turnover intention rendah.
- 5) Memiliki motivasi yang tinggi.

### **3. Komitmen Kerja**

#### **a. Definisi / pengertian Komitmen Kerja**

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai pendekatan psikologis antara karyawan dan organisasi yang berimplikasi terhadap keputusan untuk bertahan atau keluar dari organisasi Meyer dan Allen, (1990). Adekola (2012) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap karyawan atau kekuatan organisasi dalam mengikat karyawan agar tetap berada di dalam organisasi. Robbins (2010) mendefinisikan komitmen adalah derajat sejauh mana seorang pegawai memihak suatu organisasi tertentu dengan tujuannya, dan berminat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu. Meyer dan Allen (1990) menjelaskan bahwa terdapat tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu: Komitmen afektif, Komitmen kontinuan, Komitmen normatif.

Porter, et al. (1974) (dalam Panggabean, 2004) menyatakan bahwa komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Di lain pihak, Becker (1960) dalam Panggabean (2004) menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain.

**b. Indikator Komitmen**

Menurut Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dalam tiga hal, yaitu :

- 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

**c. Manfaat Komitmen Organisasional**

Juniarari (2011) dalam jurnal yang dibuatnya mengatakan bahwa manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.

- 1) Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
- 2) Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

**d. Dimensi Komitmen**

Menurut Kanter (1986) jurnal komitmen organisasi, mengemukakan ada tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu :

- 1) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- 2) Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena pegawai percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
- 3) Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi

sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan para anggota. Allen dan Meyer (1990) dalam Panggabean (2004) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu :

- 1) *Affective commitment*, adalah tingkat seberapa jauh seorang pegawai secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi.
- 2) *Continuance commitment*, adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.
- 3) *Normative commitment*, merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi pegawai dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti, kesetiaan, afektif, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain.

#### **f. Aspek Komitmen**

Menurut Steers (1985) komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.

##### 1) Aspek Pertama

Yaitu rasa identifikasi, yang mewujudkan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan

memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya. Sehingga akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula Pareek (1994).

## 2) Aspek Kedua

Yaitu keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian juga penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, karyawan merasakan diterima sebagai bagian utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama karena adanya rasa terikat dengan yang mereka ciptakan Sutarto (1989). Oleh Steers (1985) dikatakan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula. Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat

masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pekerja yang keterlibatannya lebih rendah.

Ahli lain, Beynon (dalam Marchington, 1986) mengatakan bahwa partisipasi akan meningkat apabila mereka menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh karyawan organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga karyawan memperoleh kepuasan kerja, maka karyawanpun akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbang usaha bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah, kepentingan merekapun akan lebih terpuaskan.

### 3) Aspek ketiga

Yaitu loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun (Wignyo-soebroto, 1987). Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan

bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

**g. Faktor-faktor Komitmen Kerja**

Menurut David (1994) dengan membagi faktor-faktor komitmen kerja menjadi empat karakteristik yang meliputi :

1) Faktor Personal

Variabel yang sering memiliki keterlibatan adalah usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, serta faktor kepribadian yang meliputi motif berprestasi, perasaan memiliki, kepuasan kerja dan sebagainya. Karyawan perempuan cenderung mempunyai komitmen kerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Demikian pula karyawan yang berpendidikan rendah cenderung mempunyai komitmen kerja lebih tinggi jika dibandingkan dengan karyawan yang berpendidikan tinggi.

2) Karakteristik Kerja

Hal ini berhubungan dengan jabatan atau peran karyawan. Aspek yang berhubungan dengan peranan pekerjaan yang dapat berpengaruh terhadap komitmen kerja adalah lingkup jabatan, tantangan, konflik peran atau ketidakjelasan peran. Dalam konflik peran, ada korelasi negatif dengan komitmen kerja. Artinya, apabila peran yang diberikan tidak jelas, maka individu

akan mengalami konflik yang akhirnya menyebabkan menurunnya komitmen kerja.

### 3) Karakteristik struktur

Komitmen kerja sangat dipengaruhi oleh besarnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi atau desentralisasi), kehadiran serikat kerja, serta tingkat kontrol. Karyawan pada organisasi yang mempunyai struktur organisasi desentralisasi cenderung mempunyai komitmen yang lebih tinggi. Sedangkan karyawan pada organisasi yang mempunyai struktur organisasi sentralisasi cenderung mempunyai komitmen kerja lebih rendah.

### 4) Pengalaman Kerja

Komitmen kerja akan cenderung lebih kuat didapat pada karyawan yang mempunyai banyak pengalaman di tempat kerja. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti sikap positif rekan kerja terhadap organisasi, sejauh mana harapan karyawan dapat terpenuhi oleh organisasi, apakah karyawan secara individu sangat penting bagi organisasi. Karyawan juga akan menunjukkan komitmen kerja yang tinggi apabila perusahaan menyelenggarakan sistem rekrutmen yang baik, prosedur yang baik, serta kejelasan sistem nilai-nilai perusahaan. Apabila karyawan merasa penting atau dibutuhkan oleh organisasi kerja, maka komitmennya akan meningkat. Oleh karena itu, pengalaman kerja dalam organisasi dianggap sebagai kekuatan

sosialisasi yang utama dan mempengaruhi komitmen secara psikologis terhadap organisasi.

#### **h. Dampak Komitmen**

Menurut Mowday et.al (dalam Spector dan Wiley (1998) Komitmen karyawan dalam organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Komitmen organisasi ini akan mempunyai dampak terhadap seluruh kegiatan organisasi.

1) Dampak komitmen organisasi terhadap karyawan.

Bila komitmen organisasi seorang karyawan tinggi maka akan berpengaruh terhadap perkembangan karirnya di perusahaan, lebih puas dengan pekerjaannya dan tingkat absensinya menurun dan bersikap loyal terhadap perusahaan.

Bila komitmen organisasi seorang karyawan rendah maka kinerja karyawan menurun, prestasi kerja rendah, tingginya absensi, bermalas-malasan dalam bekerja.

2) Dampak komitmen organisasi terhadap perusahaan.

Bila komitmen organisasi seorang karyawan tinggi maka akan memberikan sumbangan terhadap organisasi dalam hal stabilitas tenaga kerja.

Bila komitmen organisasi seorang karyawan rendah maka akan berdampak pada turn over, tingginya absensi, tindakan kerusuhan yang mengakibatkan reputasi perusahaan menurun,

kehilangan kepercayaan dari klien dan menurunnya laba perusahaan.

Adapun perilaku-perilaku karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi menunjukkan perilaku seperti :

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.

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.

Mendukung secara aktif, dengan cara bertindak mendukung misi dan tujuan organisasi serta membuat pilihan dan prioritas untuk memenuhi kebutuhan/misi organisasi dan menyesuaikan diri dengan misi organisasi.

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.

## **B. Penurunan Hipotesis**

## 1. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja

Kepuasan kerja akan diperoleh ketika karyawan juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan. Keterlibatan kerja merupakan ukuran seseorang secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerjanya sebagai ukuran harga diri. Keterlibatan pada pekerjaan berpengaruh terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan. Tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi berperan dalam membentuk kinerja, meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, efisiensi kerja yang tinggi, serta memunculkan kepuasan kerja. Individu yang terlibat pada pekerjaan akan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi dirinya, sehingga cenderung puas terhadap pekerjaan.

- a. Penelitian dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Jatim Selatan Malang yang dilakukan oleh Yollanda Swagaretha K, Agung Winarno, Lohana Juariyah pada tahun 2016 , penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja
- b. Penelitian dengan judul pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (studi kasus pada perawat rumah sakit swastadi kota padang) yang dilakukan oleh Eka

Mariyanti, SE, MM, pada tahun 2014, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.

- c. penelitian dengan judul analisis pengaruh keterlibatan kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap *TurnOver Intention Karyawan (Studi Pada PT. Njonja Meneer Semarang)* yang dilakukan oleh Naomi Simanjuntak pada tahun 2013, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.
- d. Penelitian dengan judul pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan ditjen penyelenggara haji dan umroh kementerian agama republik indonesia, yang dilakukan oleh Nur Hasanah pada tahun 2014, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.
- e. Penelitian dengan judul pelatihan dan keterlibatan kerja kengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan niat keluar karyawan, yang dilakukan oleh I Kadek Arta Subawa dan I Wayan Mudiarta Utama, pada tahun 2011, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja

**H1 : Kepuasan Kerja Berpengaruh positif Signifikan Terhadap Keterlibatan Kerja.**

## **2. Pengaruh Komitmen Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja**

Setiap karyawan secara individual mempunyai komitmen kerja yang berbeda, sekalipun berada dalam tipe pekerjaan yang sama hal ini tergantung tingkat kebutuhannya, komitmen organisasional

didefinisikan sebagai pendekatan psikologis antara karyawan dan organisasi yang berimplikasi terhadap keputusan untuk bertahan atau keluar dari organisasi. (Meyer dan Allen, 1991)

- a. Penelitian dengan judul Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemediasi Komitmen Organisasional, yang dilakukan oleh Sebastianus Alexander Septiadi, Desak Ketut Sintaasih, I Made Artha Wibawa pada tahun 2010, menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.
- b. Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen organisasi Berdampak Pada Kinerja Karyawan Pada BTN-Ciputat, yang dilakukan oleh Jerry Marcellinus Logahan; Sherley Marcheline Aesaria, pada tahun 2014, menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.
- c. Penelitian dengan judul *Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour*, yang dilakukan oleh Aamir Ali Chughtai Dublin City University, pada tahun 2008, menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja
- d. Penelitian dengan judul pengaruh komitmen Organisasi dan keterlibatan kerja terhadap hubungan antara etik kerja Islam Dengan sikap terhadap perhubungan organisasi, yang dilakukan oleh Indira Januart, Ashari Bunyaanudin pada tahun 2006, menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.

- e. Peneliti dengan judul pengaruh komitmen organisasi dan keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada hotel resty menara pekanbaru) yang dilakukan oleh Engla Dika Putri pada tahun 2017, menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.

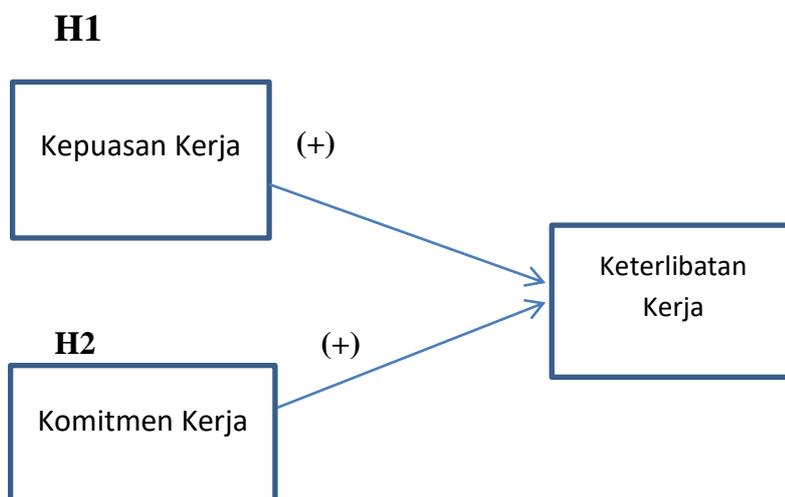
**H2 : Komitmen Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Keterlibatan Kerja**

**KETERANGAN**

H1 : Yollanda(2016), Eka (2014) ,Naomi (2013), Hasanah (2014), Kadek (2011)

H2 : Made (2010), Sherly (2014), Aamir (2008), Indra (2006), Engla (2017)

**C. Model Penelitian**



### **Gambar 2.1 Model Penelitian**

Dari gambar model penelitian diatas, maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja, komitmen kerja berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.

1. H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.
2. H2 : Komitmen kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.