

## BAB II

### TINJAUAN PUSATAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*)

###### a. Definisi

Keterlibatan kerja adalah sebuah tingkat di mana seseorang akan mengidentifikasi diri mereka secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap bahwa kinerjanya akan menjadi penting bagi harga diri mereka (Robbins & Judge, 2016). Keterlibatan kerja juga diartikan oleh (Rabinowitz & Hall, 1977) sebagai suatu *performance self-esteem contingency*, di mana menurut definisi ini keterlibatan kerja adalah tingkat sampai sejauh mana harga diri (*self-esteem*) individu dipengaruhi oleh tingkat performansinya ketika bekerja.

Keterlibatan kerja adalah sejauh mana seseorang diidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya, atau pentingnya pekerjaan dalam citra diri totalnya (Lodahl & Kejner, 1965). Selanjutnya, keterlibatan kerja dapat diartikan sebagai sebuah ukuran sejauh mana karyawan terikat secara psikologis terhadap pekerjaannya serta karyawan yang mulai berpikir bahwa pekerjaan penting bagi dirinya.

Indikator keterlibatan kerja menurut (Teh & Sun, 2012) adalah :

- 1) Pekerjaan hal terpenting. Karyawan yang menganggap bahwa pekerjaan merupakan hal yang paling di hidupnya maka akan memberikan usaha terbaiknya di dalam pekerjaan serta perusahaan.
- 2) Pekerjaan sebagai minat. Karyawan akan lebih terlibat di dalam pekerjaannya ketika pekerjaan yang mereka dapat sudah menjadi bagian dari minat.
- 3) Ikatan kuat dengan pekerjaan. Karyawan yang telah merasa cocok dan mulai terikat dengan pekerjaannya maka akan lebih sering terlibat di dalam pekerjaannya.
- 4) Menghabiskan banyak waktu. Ketika karyawan telah menghabiskan waktu yang banyak di dalam pekerjaan maka ini akan berdampak positif terhadap seringnya karyawan ini terlibat di dalam pekerjaannya.
- 5) Hal terpenting melibatkan pekerjaan. Ketika karyawan mulai menganggap bahwa pekerjaannya merupakan sesuai yang penting di dalam hidupnya, maka ia akan memberikan *effort* terbaiknya di dalam pekerjaannya.

3 indikator penting dalam keterlibatan kerja yang telah dijabarkan oleh (Lodahl & Kejner, 1965) adalah :

- 1) Pekerjaan sebagai hal penting. Karyawan akan berpikir bahwa pekerjaan ini merupakan hal yang penting bagi dirinya maupun

kelangsungan hidupnya, maka secara tidak langsung karyawan ini akan memberikan *effort* terbaiknya untuk pekerjaan ini.

- 2) Pekerjaan sebagai identitas diri. Karyawan telah menganggap bahwa pekerjaan ini dapat mewakili dirinya dan menjadi identitas dirinya, dengan itu maka karyawan akan bangga dalam mengerjakan pekerjaannya.
- 3) Keterikatan diri dengan pekerjaan. Karyawan sudah mulai terikat dengan pekerjaannya dan merasa bahwa dengan pekerjaan ini dapat memberikan hal positif bagi dirinya maupun kehidupannya.

**b. Arti penting/manfaat**

Keterlibatan kerja sangat penting bagi perusahaan, karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi akan dapat mendatangkan hal positif untuk perusahaan. Seseorang karyawan yang mengutamakan pekerjaannya dan selalu ingin terlibat di dalam pekerjaannya akan berusaha memberikan yang terbaik untuk pekerjaannya karena menganggap pekerjaan sebagai prioritas utama dalam hidupnya, karena mereka sadar bahwa apa yang dikerjakan akan mendatangkan hal positif untuk perusahaan dan akan membantu perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya.

**c. Faktor penyebab**

Faktor penting yang dapat membangun keterlibatan kerja menurut (Saleh & Hosek, 1976) adalah :

- 1) Ketika bekerja dengannya adalah minat utama kehidupan. Karyawan yang sudah menganggap bahwa perusahaan dan pekerjaannya sudah sesuai dengan keinginannya serta sudah bagian dari kehidupannya, selanjutnya adalah karyawan ini akan berusaha selalu terlibat di dalamnya.
- 2) Ketika dia aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya. Pentingnya manajer perusahaan memberikan kesempatan lebih bagi para karyawannya untuk berpartisipasi di setiap proyek yang diadakan, ketika sudah sering berpartisipasi efek lanjutannya adalah karyawan ini akan terlibat di pekerjaannya tanpa adanya paksaan lebih dari atasan.
- 3) Ketika dia menganggap kinerja sebagai pusat harga dirinya. Untuk memberikan kinerja yang baik kepada perusahaan, karyawan akan mengeluarkan usaha terbaiknya guna untuk mencapai hal tersebut dan dia merasa bahwa hasil dari pekerjaannya akan berpengaruh besar terhadap harga dirinya.
- 4) Ketika ia menganggap kinerja konsisten dengan konsep dirinya. Karyawan akan memberikan usaha terbaiknya serta berusaha terlibat di dalam pekerjaan apabila dia telah merasa bahwa kinerja yang akan dihasilkan telah sesuai dengan konsep yang ada di dalam dirinya.

Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja menurut (Rabinowitz & Hall, 1977) adalah :

- 1) Keterlibatan kerja dilihat dari karakteristik personal, seperti misalnya; (usia ,tingkat pendidikan, status perkawinan, jenis kelamin, *locus of control*, dan *higher order need strength*).
- 2) Keterlibatan kerja dilihat dari karakteristik situasional, antara lain: (kepuasan kerja, masa kerja, *turnover* dan *absenteeism*, kebutuhan finansial).
- 3) Keterlibatan kerja dilihat dari hasil interaksi individu dengan lingkungan; hubungan yang terjadi antara individu dengan lingkungan, yang mana hubungan ini akan mengakibatkan suatu efek secara langsung maupun tidak langsung terhadap diri individu untuk terlibat pada pekerjaannya.

Selanjutnya, (Yoshimura, 1997) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang digunakan untuk melihat keterlibatan kerja seorang karyawan dalam perusahaan, diantaranya :

- 1) Menunjukkan pekerjaannya sebagai yang utama.  
Ketika seorang karyawan mulai menjadikan pekerjaan sebagai hal utama, maka yang akan selanjutnya terjadi adalah dia akan berusaha sebaik mungkin dalam pekerjaan yang diberikan kepada dia.
- 2) Melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri.  
Dengan menempatkan pekerjaan sebagai salah satu yang dapat mempengaruhi harga diri karyawan, ini akan berdampak kepada

kontribusi karyawan kepada perusahaan dan akan memberikan banyak hal positif ke perusahaan.

3) Aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya.

Seorang karyawan yang selalu berpartisipasi terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya akan dapat meningkatkan keterlibatan kerja karena dia selalu merasa ingin berpartisipasi dan terlibat dalam pekerjaannya.

**d. Faktor akibat/dampak**

Menurut (Ariana & Riana, 2016), menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Amed Cafe dan Bungalow yang berarti semakin terlibat seorang karyawan dalam kegiatan perusahaan maka kepuasan kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan pada Hotel Amed Cafe dan Bungalow. Hubungan yang signifikan antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa mereka mencurahkan dari usaha dan energy yang lebih untuk pekerjaan mereka karena mereka menyadari bahwa pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan mereka dan karenanya mengalami kepuasan kerja yang lebih besar.

Variabel keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Go Manado. Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh yang penting dalam peningkatan kinerja. Untuk dapat meningkatkan kinerja PT. Bank Sulut Go Manado harus memperhatikan aspek keterlibatan kerja, seperti:

partisipasi kerja, kerjasama, keikutsertaan dalam berbagai kegiatan, dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Apabila setiap karyawan mempunyai keterlibatan kerja yang baik maka kinerja karyawan akan meningkat dan tujuan dari PT. Bank Sulut Go akan tercapai (Dusauw, Lengkong, & Sendow, 2016).

Keterlibatan kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB karyawan. Dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan pada sebuah perusahaan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi maka ini dapat membentuk perilaku ekstra yang dapat mempengaruhi perilaku OCB pada karyawan (Swagaretha, Winarno, & Juariyah, 2016)

## **2. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

### **a) Definisi**

Kepuasan kerja adalah sebuah perasaan yang timbul dan bersifat positif di dalam diri seseorang tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2016). Selanjutnya (Luthans, 2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka dalam menyediakan hal-hal yang dipandang penting oleh para karyawan.

Kepuasan kerja adalah sebuah keadaan emosi positif yang dihasilkan dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang (Mathis & Jackson, 2008). Di sisi lain (Hasibuan, 2008) memberikan pendapat

bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang muncul dari dalam diri karyawan. Kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai sebuah perasaan yang mulai muncul dari diri karyawan dan cenderung bersifat positif yang berkaitan dengan pekerjaan maupun perusahaannya.

Menurut (Luthans, 2011) dimensi dari kepuasan kerja adalah:

1) Pekerjaan itu sendiri.

Sejauh mana pekerjaan memberi individu tugas yang menarik, peluang untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Karyawan akan dapat merasakan kepuasan apabila hal-hal di atas dapat diberikan oleh perusahaan kepadanya.

2) Gaji.

Jumlah remunerasi keuangan yang diterima dan sejauh mana ini dipandang setara dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Pemberian gaji yang sesuai dan adil akan berdampak kepada kepuasan karyawan, mereka lebih merasa puas apabila pemberian gaji sesuai dengan apa yang telah dia kerjakan di dalam pekerjaan dan perusahaan.

3) Peluang promosi.

Perusahaan yang memberikan kesempatan promosi kepada para karyawannya merupakan salah satu hal yang dapat berpengaruh

terhadap kepuasan karyawannya, karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan apabila dia melihat adanya kesempatan untuk mendapat posisi yang lebih tinggi.

4) Pengawasan.

Kemampuan pengawas untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, bagaimana pengawas ini dapat mengontrol para karyawan dan dapat menampung aspirasi dari karyawan tersebut. Komunikasi harus terjalin antara pengawas dan karyawan di dalam perusahaan.

5) Rekan kerja.

Sejauh mana sesama pekerja secara teknis mahir dan saling mendukung. Dukungan antar teman kerja sangat penting untuk kebutuhan perusahaan maupun kepentingan individu, dengan saling mendukung satu sama lainnya ini akan menyebabkan karyawan lebih rileks dalam bekerja dan akan menghasilkan hal positif bagi perusahaan.

Indikator dari kepuasan kerja menurut (Crow, Lee, & Joo, 2012) adalah:

- 1) Puas dengan pekerjaan. Karyawan yang telah merasa puas dengan pekerjaan yang didapatkannya maka akan lebih akan merasa dengan perusahaannya.

- 2) Menyukai pekerjaan. Ketika karyawan sudah mulai suka dengan pekerjaan yang didapatkan, karyawan ini akan lebih mudah puas dengan pekerjaan dan perusahaannya.
- 3) Menghabiskan banyak waktu. Karyawan yang mulai banyak menghabiskan waktu di dalam pekerjaannya dapat menjadi salah satu tolak ukur bahwa dia telah puas terhadap pekerjaannya.
- 4) Dihargai dalam pekerjaan. Ketika karyawan sudah mengerjakan pekerjaannya dan mendapat apresiasi yang bagus dari rekan kerja maupun atasan, maka karyawan ini akan dapat lebih merasakan kepuasan kerja di dalam perusahaannya.
- 5) Proaktif. Karyawan yang sudah merasa puas dengan pekerjaan maupun perusahaan akan selalu proaktif ketika mereka diminta untuk mengerjakan sesuatu.
- 6) Pekerjaan hal penting. Ketika pekerjaan sudah menjadi suatu hal yang penting di dalam kehidupannya, karyawan akan lebih maksimal dalam bekerja dan akan memberikan kepuasan tersendiri di dalam dirinya.

Menurut (Mathis & Jackson, 2008) mengungkapkan bahwa dimensi kepuasan kerja adalah :

- 1) Pekerjaan.

Apakah pekerjaan itu sesuai dengan dirinya atau tidak, sesuai dalam hal keahlian dan minat seseorang karyawan. Apabila pekerjaan sudah dirasa sesuai dengan dirinya maka selanjutnya

adalah dia akan bekerja dengan optimal dan merasakan kepuasan di dalam dirinya.

2) Upah.

Upah/gaji merupakan hal paling kuat yang mendasari karyawan ini puas atau tidak. Perusahaan yang memberikan upah adil dan sesuai dengan kinerja karyawannya akan membuat karyawan merasa bahwa ini merupakan hal yang tepat yang diberikan perusahaan.

3) Peluang promosi.

Di dalam bekerja karyawan umumnya akan menantikan kenaikan posisi, dengan perusahaan memberikan kesempatan promosi kepada para karyawan ini dapat membuat karyawan merasa dirinya di hargai oleh perusahaan dan akan memberikan usaha terbaiknya.

4) Pengawasan.

Supervisor yang terlatih dan mengerti seluk beluk karyawan akan dapat memberikan timbal balik positif ke karyawan apabila terdapat karyawan yang masih memerlukan bantuannya, seperti bagaimana teknis dan hal-hal yang menyangkut pekerjaan maupun perusahaan.

5) Rekan kerja.

Hubungan baik antara rekan kerja di lingkungan kerja dapat menjadi salah satu penentu karyawan dalam mengambil sikap di perusahaan, rekan kerja yang saling memberikan dan membagikan

hal positif akan memberikan pengaruh yang positif pula terhadap karyawan lainnya.

**b) Arti penting/manfaat**

Kepuasan kerja merupakan salah satu dari banyak hal yang dapat mempengaruhi karyawan akan tetap bertahan di perusahaan atau tidak. Karyawan yang telah merasakan kepuasan di perusahaan maupun pekerjaannya akan dapat memberikan kontribusi yang lebih terhadap perusahaan. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dapat memberikan rasa puas kepada karyawannya, perusahaan memberikan rasa puas kepada karyawan dan sebaliknya karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan.

**c) Faktor penyebab**

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Robbins & Judge, 2016) adalah :

1) Kondisi kerja.

Kondisi di dalam pekerjaan itu sendiri akan memberikan efek yang besar terhadap kepuasan para karyawan. Apabila kondisi kerja sesuai dengan apa yang diinginkan karyawan maka otomatis ini akan meningkatkan kepuasan karyawan itu, misalnya seperti pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, dan lingkungan kerja.

2) Kepribadian.

Tidak jauh berbeda dengan kondisi kerja, kepribadian dapat menjadi salah satu hal penting yang dapat mempengaruhi kepuasan

kerja. Seorang karyawan yang selalu berpikiran positif terhadap diri, pekerjaan, dan sekitarnya maka akan lebih dapat merasakan kepuasan kerja dan berlaku juga sebaliknya.

3) Gaji/upah.

Merupakan salah satu yang dianggap paling penting apabila membicarakan kepuasan kerja, karyawan akan merasakan kepuasan kerja apabila perusahaan dapat memberikan gaji/upah sesuai dengan apa yang karyawan ini sudah kerjakan.

4) Tanggung jawab sosial perusahaan.

Beberapa karyawan akan cenderung lebih puas terhadap pekerjaan ataupun perusahaan, apabila perusahaan ini memberikan csr sesuai dengan porsi dan menjalankannya dengan baik.

Menurut (Hasibuan, 2008) kepuasan kerja dapat terjadi apabila dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1) Balas jasa yang adil dan layak.

Karyawan akan merasa puas ketika mereka mendapatkan apa yang seharusnya mereka dapatkan dan sesuai dengan pekerjaan yang telah dikerjakannya.

2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.

Menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya akan memberikan kepuasan tersendiri di dalam diri

karyawan, karena bisa dikatakan karyawan ini expert di dalam bidang tersebut dan akan bekerja semaksimal mungkin.

3) Berat-ringannya pekerjaan.

Karyawan akan lebih cenderung memilih pekerjaan yang tidak terlalu berat dan tidak terlalu berbahaya terhadap dirinya.

4) Suasana dan lingkungan pekerjaan.

Lingkungan pekerjaan yang kondusif dan memiliki suasana yang positif dapat menjadi alasan mengapa karyawan bertahan di perusahaan dan juga dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan.

5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.

Karyawan akan lebih merasa puas apabila pekerjaan yang dia lakukan dapat ditunjang dengan peralatan yang modern dan berteknologi tinggi. Dengan adanya memanfaatkan peralatan yang modern dapat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan itu sendiri.

6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

Ketika pemimpin sebuah perusahaan memperlakukan karyawan dengan baik dan manusiawi serta dapat mengambil sifat apabila berhadapan dengan karyawannya, ini akan memberikan pengaruh terhadap puas atau tidaknya karyawan terhadap pekerjaan maupun perusahaannya.

7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Pekerjaan yang monoton cenderung membuat karyawan lama-kelamaan merasakan bosan, karyawan akan merasa tertantang dan dapat memberika *effort* terbaiknya apabila manajemen perusahaan memberikan pekerjaan yang sifatnya tidak itu-itu saja.

Menurut (Porter et al., 1974) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja itu sendiri, adalah :

1) Gaji.

Dengan memberikan karyawan gaji/upah yang sesuai dengan sifat pekerjaannya, hal ini dapat berpengaruh terhadap kepuasan para karyawan di perusahaan.

2) Promosi.

Karyawan cenderung memiliki keinginan untuk mendapatkan kenaikan jabatan, maka disini perusahaan dituntut agar dapat memberikan kesempatan promosi jabatan agar karyawannya dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dan merasa puas terhadap perusahaan maupun pekerjaan.

3) Pengawasan.

Pengawasan menjadi salah satu alasan tinggi rendahnya sebuah kepuasan kerja, ketika pengawas ini memberikan pengawasan dengan baik maka karyawan di lokasi akan memberikan timbal balik yang sama yaitu dengan bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh.

4) Rekan kerja.

Sebagai makhluk sosial manusia tidak bisa lepas dari yang namanya makhluk lainnya. Ketika di lokasi kerja rekan kerja akan dapat mempengaruhi seorang karyawan, bila dirasa rekan kerja ini memberikan dampak positif dan memberikan *support* terhadap dirinya maka dia akan merasa puas dan berlaku juga sebaliknya.

5) Pekerjaan itu sendiri.

Karyawan yang mendapatkan pekerjaan sesuai dengan keinginan dan keahliannya akan merasakan kepuasan tersendiri dan secara otomatis karyawan ini akan memberikan usaha terbaiknya bagi pekerjaan maupun perusahaan.

**d) Faktor akibat/dampak**

Dampak dari adanya kepuasan kerja menurut (Robbins & Judge, 2016) :

1) Kinerja pekerjaan.

Karyawan yang sudah mendapatkan kepuasan ditempat kerja maka secara otomatis akan berusaha untuk memberikan usaha terbaiknya dan akan menghasilnya kinerja terbaiknya bagi perusahaan sebagai bentuk timbal balik dan ini juga dapat berlaku sebaliknya.

2) Perilaku kewarganegaraan organisasi.

OCB dapat dikatakan sebagai kondisi dimana karyawan akan membantu pekerjaan karyawan lainnya dengan sukarela. Karyawan yang sudah merasa puas di dalam pekerjaannya, akan lebih

cenderung terlibat dengan sifat sifat ocb dimana dia akan membantu karyawan lainnya apabila mengalami kesulitan dan itu semua dilakukan dengan sukarela dan juga dapat berlaku sebaliknya.

3) Kepuasan pelanggan.

Ini akan lebih terlihat kepada karyawan yang dalam pekerjaannya selalu bertatapans langsung dengan para pelanggan. Apabila karyawan ini sudah di dalam tahap puas dengan pekerjaannya dia akan memberikan pelayanan terbaik kepada para pelanggan sehingga para pelanggan merasa puas juga dengan pelayanan yang didapatkan dan juga dapat berlaku sebaliknya.

4) Kepuasan hidup.

Perkerjaan merupakan bagian penting dari kehidupan ini dapat menjadi dukungan mengapa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kepuasan hidup. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan merasakan bahwa kualitas hidupnya akan meningkat dan dia akan merasakan kepuasan pada hidupnya juga.

Dampak ketidakpuasan kerja menurut (Robbins & Judge, 2016)

Apa yang terjadi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Responsnya adalah sebagai berikut :

1) Keluar.

Karyawan yang merasa tidak puas di dalam pekerjaan dan perusahaan akan memiliki pikiran untuk keluar dari perusahaan itu dalam waktu cepat atau lambat karena karyawan ini merasa tidak diperhatikan oleh perusahaan.

2) Suara.

Menyuarakan pendapat mengapa tidak puas terhadap pekerjaan dapat melalui upaya aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, seperti misalnya menyarankan peningkatan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan melakukan kegiatan yang berdampak positif terhadap pekerja lainnya.

3) Loyalitas.

Respon yang dapat diberikan adalah bersifat pasif dan hanya menunggu kondisi perusahaan membaik serta hanya dapat mempercayai perusahaan maupun pihak manajemen untuk “melakukan hal yang benar”

4) Mengabaikan.

Dapat dikatakan sebagai sikap tidak peduli terhadap kondisi di perusahaan, respon yang dapat diberikan oleh karyawan adalah dengan meningkatnya absensi, minat bekerja yang menurun, dan seringnya berbuat salah di dalam pekerjaan.

Dampak dari adanya kepuasan kerja menurut (Luthans, 2011) adalah :

1) Kinerja.

Secara umum ketika karyawan sudah memiliki kepuasan di dalam pekerjaannya hal yang akan selanjutnya dilakukan adalah berkerja dengan sungguh-sungguh dan mengerahkan segala kemampuannya untuk pekerjaan dan perusahaannya.

2) Turnover Intention.

Karyawan yang di dalam pekerjaannya tidak mendapat perlakuan yang semestinya dan tidak dapat menemukan kepuasan, maka kemudian dia akan mulai berpikir untuk meninggalkan perusahaan untuk mencari perusahaan lain yang dapat memberikan kepuasan lebih dan ini dapat berlaku sebaliknya.

3) Ketidakhadiran.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah akan melakukan hal-hal yang dapat merugikan perusahaan, misalnya seperti jarang masuk ke perusahaan atau sering terlambat apabila berangkat ke perusahaan dan ini juga dapat berlaku sebaliknya.

### **3. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)**

#### **a) Definisi**

Seorang karyawan dengan komitmen organisasi mengidentifikasikan diri dengan organisasi tertentu dan tujuan serta

keinginannya untuk tetap menjadi anggota. Keterikatan emosional dengan organisasi dan kepercayaan pada nilai-nilai adalah "standar emas" untuk komitmen karyawan (Robbins & Judge, 2016). Selanjutnya menurut (Luthans, 2011) komitmen organisasi adalah sebuah sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasinya dan merupakan proses berkelanjutan di mana para anggota organisasi dapat mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi dan keberhasilan serta kesejahteraannya.

Komitmen organisasi juga dapat diartikan sebagai ukuran sejauh mana karyawan percayadan menerima tujuan organisasi dan berkeinginan untuk tetap bersama organisasi (Mathis & Jackson, 2008). Di sisi lain (Meyer & Allen, 1991) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi serta memiliki implikasi terhadap keputusan untuk tetap bertahan atau keluar dari organisasi.

Selanjutnya menurut (Mathieu & Zajac, 1990) dalam (Utaminingsih, 2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah kewajiban yang menciptakan kondisi atau sebuah hubungan antara individu dengan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah ukuran sejauh mana karyawan mendedikasikan dirinya terhadap perusahaan dan berusaha akan tetap bertahan di perusahaan apapun kondisinya.

Menurut (Crow et al., 2012) indikator dari komitmen organisasi adalah :

- 1) Mengenali diri di dalam organisasi. Ketika karyawan sudah dapat mengenali dirinya sendiri di dalam organisasi dan sudah mengetahui hal-hal apa saja yang harus ia lakukan, maka karyawan ini akan lebih berkomitmen di dalam organisasinya.
- 2) Terikat dengan organisasi. Karyawan yang telah terikat secara psikologis dengan organisasinya akan lebih memiliki komitmen yang tinggi di dalam organisasi.
- 3) Pekerjaan sangat berarti. Ketika karyawan menganggap bahwa pekerjaan saat ini adalah merupakan sebuah pekerjaan yang penting dan berarti bagi hidupnya, maka karyawan ini akan berusaha semaksimal mungkin membawa organisasi menuju ke arah yang lebih baik.
- 4) Organisasi seperti keluarga. Ketika orang-orang yang berada di organisasi sudah memiliki ikatan yang baik dan sudah seperti keluarga sendiri, seorang karyawan akan cenderung sulit untuk meninggalkan organisasi.
- 5) Bertahan di organisasi dalam waktu yang panjang. Karyawan yang sudah berada di organisasi dalam jangka waktu yang panjang dan telah melewati naik turunnya sebuah organisasi akan memiliki kecenderungan untuk tidak meninggalkan organisasi.

(Meyer & Allen, 1991) mengungkapkan bahwa ada 3 dimensi dalam komitmen organisasi, antara lain :

1) Komitmen afektif

Komitmen afektif lebih mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan di dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap bekerja pada organisasi karena atas dasar keinginan mereka sendiri.

2) Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan mengacu pada kesadaran tentang resiko yang akan diterima terkait dengan meninggalkan organisasi. Karyawan yang tautan utamanya ke organisasi didasarkan pada komitmen berkelanjutan tetap karena mereka perlu melakukannya.

3) Komitmen Normatif

Komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan komitmen normatif tingkat tinggi merasa bahwa mereka harus tetap bersama organisasi.

**b) Arti Penting/manfaat**

Komitmen yang tinggi dari para karyawan terhadap organisasinya dapat membuat organisasi tersebut mampu mencapai tujuannya dalam waktu yang cepat. Para karyawan yang sudah memiliki komitmen tinggi, akan bekerja dengan maksimal walaupun tanpa adanya intervensi dari pihak manapun. Kegigihan para karyawan ini seharusnya dapat membawa organisasi dapat lebih meningkatkan produktivitasnya dan berkembang dalam waktu dekat.

**c) Faktor penyebab**

(Stum, 1998) dalam (Utaminingsih, 2014) mengemukakan terdapat lima faktor yang dapat menyebabkan terciptanya komitmen organisasi, antara lain :

**1) Budaya keterbukaan.**

Bila di dalam sebuah organisasi dapat menciptakan budaya keterbukaan antara atasan maupun bawahan, para karyawan merasa dibutuhkan dan mereka akan membalas hal tersebut dengan lebih memiliki rasa komit terhadap organisasinya.

**2) Kepuasan kerja.**

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya dan hasil yang diterimanya, akan menjadi salah satu penyebab adanya komitmen organisasi.

3) Kesempatan personal untuk berkembang/promosi.

Kesempatan yang diberikan atasan terhadap bawahan untuk promosi jabatan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan rasa komitmen karyawan terhadap perusahaannya.

4) Arah organisasi.

Tujuan perusahaan harus jelas sehingga karyawannya akan merasa gigih dan memiliki tanggung jawab diperusahaan itu guna untuk mencapai tujuan bersama.

5) Kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan.

Dengan diberlakukannya sistem kompensasi yang baik, dimana kompensasi diberikan sesuai dengan bagaimana kinerja karyawan tersebut. Hal ini jelas sangat berpengaruh terhadap tingginya rasa komit karyawan terhadap perusahaan.

**d) Faktor dampak/akibat**

Menurut (Luthans, 2011) dampak dari adanya komitmen organisasi adalah :

1) Kinerja.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan akan memberikan usaha terbaiknya karena dia merasa bahwa dia merupakan bagian dari perusahaan dan berkewajiban untuk membawa perusahaan ini menuju titik yang lebih tinggi. Dengan merasa harus memberikan timbal balik ke perusahaan karyawan ini

akan memberikan kinerja terbaiknya serta membawa dampak positif terhadap perusahaan.

2) Turnover intention.

Komitmen yang rendah merupakan salah satu masalah yang dapat dialami sebuah perusahaan, karena karyawan akan cenderung berpikir untuk mencari perusahaan lain ketika dia tidak memiliki rasa komit yang tinggi terhadap perusahaannya saat ini dan sebaliknya apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi maka tidak akan mungkin muncul pikiran pindah dari perusahaan.

3) Absensi.

Karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan akan selalu memiliki alasan untuk tidak datang ke perusahaan, dan ini jelas sangat merugikan perusahaan karena mengganggu proses yang berjalan di dalam perusahaan itu dan sebaliknya ketika karyawan memiliki komitmen tinggi maka dia akan selalu berangkat tepat waktu dan tidak memberikan dampak negatif terhadap perusahaan.

Bila ditinjau dari segi organisasi, karyawan yang memiliki rasa komitmen rendah akan berdampak pada meningkatnya turnover, tingginya tingkat absensi karyawan tersebut, mulai lambat dalam mengerjakan pekerjaan, dan timbulnya rasa malas bila ia masih berada di perusahaan tersebut sesuai dengan apa yang telah dijabarkan ( Koch, 1928) dalam (Utaminingsih, 2014).

Selanjutnya (Steers, 1991) dalam (Utaminingsih, 2014) menjelaskan bahwa rendahnya kualitas kerja dapat menyebabkan rendahnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan sehingga jika komitmen organisasinya rendah hal ini dapat memicu perilaku karyawan menjadi negatif dan merugikan perusahaan, contohnya : melakukan kerusuhan hal ini dapat menyebabkan turunnya reputasi organisasi di mata masyarakat, klien akan hilang rasa percayanya terhadap perusahaan, dan dampak negatif yang paling bahaya adalah menurunnya laba perusahaan.

Untuk dampak positif adanya komitmen organisasi yaitu karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan maka ia akan memberikan sumbangan positif terhadap perusahaan dalam hal stabilitas tenaga kerja sesuai yang disampaikan oleh ( Steers, 1991) dalam (Utaminingsih, 2014).

Di sisi lain (Hackett dan Guinon, 1995) dalam (Utaminingsih, 2014), menyatakan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan akan memberikan dampak positif kepada karyawan itu sendiri, misalnya ia akan lebih puas dengan pekerjaan dan apa yang telah ia kerjakan, dan pasti karyawan tersebut rajin datang perusahaan dan tingkat absensinya menurun.

## B. Kerangka Konsep Hasil Penelitian Terdahulu dan Hipotesis

### 1. Pengaruh variabel *job involvement* terhadap variabel kepuasan kerja

*Job involvement* adalah sebuah kondisi dimana karyawan berperan aktif di dalam pekerjaannya, kemudian akan menganggap prestasi yang didapat dari pekerjaannya penting untuk harga dirinya, dan mulai dapat akan lebih dikenal melalui pekerjaannya. Selanjutnya, kepuasan kerja adalah cerminan dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ketika dia mendapatkan timbal balik dari perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakannya maka akan timbul perasaan puas terhadap pekerjaan dan perusahaannya.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu *Job Involvement* terhadap Kepuasan Kerja**

PENELITI DAN TAHUN	TEMUAN
(Bahjat Abdallah et al., 2017).	Menyatakan bahwa <i>job involvement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
(Sari & Suwandana, 2016).	Menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja.
(Ariana & Riana, 2016).	Menyatakan bahwa terdapat keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Karyawan yang menganggap pekerjaan bagian penting bagi dirinya dan telah mencintai pekerjaannya maka akan lebih sering terlibat di dalam pekerjaannya. Seorang karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi akan mengerjakan pekerjaannya dengan tanpa adanya intervensi lebih dari pihak lain. Akan timbul kepuasan di dalam diri

karyawan ketika dia mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan keahliannya. Karyawan yang memiliki kepuasan tinggi akan memberikan dampak positif terhadap perusahaan, karena karyawan ini akan mengerahkan usaha terbaiknya di dalam pekerjaannya karena dia telah menaruh pekerjaan sebagai hal penting bagi dirinya. Penurunan hipotesis ini juga didukung oleh beberapa penelitian terdahulu antara lain yang telah dilakukan oleh (Bahjat Abdallah et al., 2017), (Sari & Suwandana, 2016), dan (Ariana & Riana, 2016) yang menyatakan bahwa variabel *job involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan logika hubungan antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, serta didukung dengan beberapa penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian yang pertama adalah :

H1 : Diduga terdapat pengaruh positif antara variabel *job involvement* terhadap variabel kepuasan kerja.

2. Pengaruh variabel *job involvement* terhadap variabel komitmen organisasi

Keterlibatan kerja dapat diartikan sebagai sebuah ukuran sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaan maupun perusahaannya, dan menganggap kinerjanya sebagai bagian dari harga dirinya. Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai

dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan seringnya terlibat di dalam pekerjaan dan akhirnya akan memunculkan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, karyawan akan berusaha memberikan yang terbaik untuk perusahaan dan mulai berpikir bahwa dia adalah salah satu bagian penting dari perusahaan itu. Dengan anggapan seperti itu maka akan timbul komitmen di diri karyawan dan dia akan mengerahkan usaha terbaiknya bagi perusahaan. Perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen tinggi, karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan tetap loyal terhadap perusahaan apapun kondisi di dalamnya. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan memberikan *effort* terbaiknya untuk perusahaan guna membantu mencapai tujuan bersama. Penurunan hipotesis ini juga didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Bahjat Abdallah et al., 2017), (Logahan & Aesaria, 2014), (Septiadi et al., 2017), dan (Nwibere, 2014) yang menyatakan bahwa variabel *job involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

**Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu *Job Involvement* terhadap Komitmen Organisasi**

PENELITI DAN TAHUN	TEMUAN
(Bahjat Abdallah et al., 2017).	Menyatakan bahwa variabel <i>job involvement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi
(Logahan & Aesaria, 2014).	Menyatakan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.
(Septiadi et al., 2017).	Menyatakan bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
(Nwibere, 2014)	Menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan logika hubungan antara keterlibatan kerja dan komitmen organisasi, serta didukung dengan beberapa penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian yang kedua adalah :

H2 : Diduga terdapat pengaruh positif antara variabel *job involvement* terhadap variabel komitmen organisasi.

3. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel komitmen organisasi

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional pada seorang pegawai yang senang dan mencintai pekerjaannya, sikap-sikap itu dapat terlihat dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Hal ini dapat dinikmati dalam pekerjaan, di luar pekerjaan, dan kombinasi dari keduanya. Komitmen organisasi merupakan kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

**Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

PENELITI DAN TAHUN	TEMUAN
(Bahjat Abdallah et al., 2017).	Menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen kerja.
(Dewi & Suwandana, 2016).	Menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
(Puspitawati & Riana, 2014).	Menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
(Abu-Shamaa, Al-Rabayah, & Khasawneh, 2015)	Menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Seorang karyawan yang telah merasakan kepuasan di dalam perkerjaannya, akan memberikan timbal balik kepada perusahaan dengan memberikan komitmen yang tinggi, hubungan seperti ini sangat positif bagi kemajuan perusahaan. Karyawan akan mendapatkan kepuasan apabila perusahaan dapat memberikan *feedback* yang sesuai dengan kontribusi karyawannya dan karyawan akan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi kepada perusahaan sebagai bentuk timbal baliknya. Penurunan hipotesis ini juga telah didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Bahjat Abdallah et al., 2017), (Dewi & Suwandana, 2016), (Puspitawati & Riana, 2014), dan (Abu-Shamaa et al., 2015) yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan logika hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta didukung dengan beberapa penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian yang ketiga adalah :

H3 : Diduga terdapat pengaruh positif antara variabel kepuasan kerja terhadap variabel komitmen organisasi.

4. Pengaruh antara variabel *job involvement* terhadap variabel komitmen organisasi melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Keterlibatan kerja dapat diartikan sebagai kondisi di mana karyawan akan dengan sadar dan tanpa adanya intervensi akan terlibat dalam setiap pekerjaan maupun proyek proyek yang diadakan perusahaan. Komitmen organisasi sendiri merupakan sebuah keputusan yang dibuat oleh karyawan, yang mana dia akan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi serta akan bertahan di dalam organisasi dalam situasi apapun. Selanjutnya, kepuasan kerja diartikan sebagai respon yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan atas apa yang telah diberikan perusahaan kepadanya. Apabila perusahaan memberikan timbal balik kepada karyawan adil dan sesuai dengan kontribusi karyawannya, maka karyawan ini akan merasakan kepuasan kerja di dalam dirinya.

Keterlibatan kerja belum pasti akan dapat mempengaruhi tingkat komitmen para karyawannya, tapi tidak dapat dipungkiri bahwa karyawan yang sering terlibat di dalam pekerjaan maka akan setidaknya memiliki rasa loyal dan komitmen terhadap perusahaan. Selain

keterlibatan kerja yang tinggi dari karyawan, perusahaan juga harus berperan untuk meningkatkan komitmen karyawannya melalui pemberian rasa puas terhadap para karyawannya. Ditunjang dengan adanya kepuasan kerja, karyawan akan lebih memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Penurunan hipotesis ini juga telah didukung oleh penelitian terdahulu yang telah dilakukan (Bahjat Abdallah et al., 2017) yang menyatakan bahwa pengaruh *job involvement* terhadap komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

**Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu *Job Involvement* terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*.**

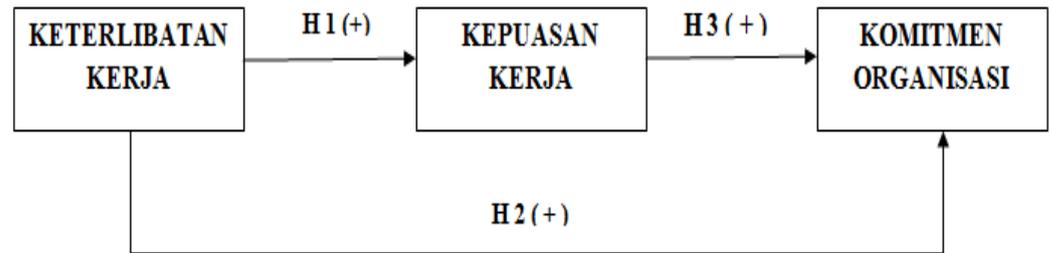
PENELITI DAN TAHUN	TEMUAN
(Bahjat Abdallah et al., 2017).	Menyatakan bahwa pengaruh <i>job involvement</i> terhadap komitmen organisasional dapat dipengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i> .

Berdasarkan logika hubungan antara keterlibatan kerja mempengaruhi komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, serta didukung dengan beberapa penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian yang keempat adalah :

H4 : Diduga terdapat pengaruh positif antara variabel *job involvement* terhadap variabel komitmen organisasi melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

### C. Model Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti dapat menggambarkan model penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2. 1 Model Penelitian**

Penjelasan :

Keterlibatan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi.