

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

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

###### **a. Definisi Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan memiliki rasa senang apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan merupakan suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, di mana ia merasa puas dan memiliki rasa senang apabila yang diharapkan telah terpenuhi atau apa yang ia terima melebihi apa yang ia diharapkan. Kerja merupakan suatu usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh imbalan atau kompensasi dari hasil kerja di perusahaan tempatnya bekerja.

Robbins (2006) dalam Novelia (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi, dari sisi karyawan, kepuasan kerja akan memunculkan perasaan menyenangkan dalam bekerja, sedangkan dari sisi perusahaan, kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan prima (Suwatno dan Priansa, 2011)

Menurut Hasibuan (2007) dalam Putri (2014) bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang memiliki rasa senang serta cinta terhadap pekerjaannya. Sikap ini dapat dilihat dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Gustomo (2008) dalam Putri (2014) kepuasan kerja adalah satu di antara banyak faktor dominan yang membentuk komitmen karyawan kepada perusahaan. Robbins, Siahaan dan E.E. Edison (2002) dalam Putri (2014) mengatakan bahwa sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi atau lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung.

As'ad (1998) dalam Dhermawan, Sudibya dan Utama (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang terkait dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, supervisi, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan, dan perlakuan atasan. Menurut Gorda (2004) dalam Dhermawan, Sudibya dan Utama (2012) kepuasan kerja sebagai faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi.

Menurut Testa (1999) dalam Putri (2014) kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Dole dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005) kepuasan kerja dapat

didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Nasarudin (2001) dalam Koesmono (2005) bahwa “*Job satisfaction may be as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences*”. Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang.

Lebih luas lagi Mathis dan Jackson (2001) dalam Dewi dan Sukirno (2013) juga mengungkapkan bahwa karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapat kepuasan yang lebih besar.

#### **b. Teori-teori Kepuasan Kerja**

Menurut Wesley dan Yulk (1977) yang dikutip oleh As’ad (2004) dalam Melani dan Suhaji (2012) terdapat beberapa teori kepuasan kerja, yaitu *Discrepancy Theory*, *Equity Theory*, dan *Two Factor Theory*:

##### a) *Discrepancy Theory*

Teori ini dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya ada (harapan) dengan kenyataan yang dirasakan (fakta).

b) *Equity Theory*

Dalam *equity theory*, kepuasan kerja seseorang tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas sesuatu atau faktor penentu. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Wexley dan Yulk (1977) yang dikutip oleh As'ad (2004) dalam Melani dan Suhaji (2012) bahwa teori ini mengidentifikasikan elemen *equity* meliputi tiga hal, yaitu:

- (1) *Input*: Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya (seperti pendidikan, pengalaman kerja dan kecakapan).
  - (2) *Out comes*: Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaannya (gaji, status, dan penghargaan)
- Comparison Person*: Perbandingan antara *input* dan *out comes* yang diperolehnya.

c) *Two Factor Theory*

Teori yang dikemukakan oleh Herzberg yang dikutip oleh As'ad (2004) dalam Melani dan Suhaji (2012) bahwa pada prinsipnya kepuasan kerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang *continue*. Berdasarkan hasil penelitian Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu:

- (1) *Satisfiers* atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari : prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*) dan pengembangan potensi individu.
- (2) *Dissatisfiers* atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), supervision tehcnical, upah (*salary*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), kondisi kerja (*working condition*) *jobsecurity* dan status.

### c. Faktor-faktor kepuasan kerja

Sebagian besar orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja. Sampai dengan taraf tertentu hal ini memang benar, terutama dalam negara berkembang di mana uang merupakan kebutuhan yang sangat penting untuk memenuhi berbagai kebutuhan pokok sehari-hari. Akan tetapi jika masyarakat telah dapat memenuhi kebutuhan keluarganya, maka gaji atau upah ini tidak menjadi faktor utama. Sesuai dengan tingkat motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow, maka upah atau gaji merupakan kebutuhan mendasar.

- 1) Menurut pendapat Gilmer (1966) yang dikutip As'ad (2004) dalam Melani dan Suhaji (2012) tentang faktor-faktor kepuasan kerja, yaitu :
  - a) Kesempatan untuk maju. Ada tidaknya kesempatan memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
  - b) Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
  - c) Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
  - d) Manajemen kerja. Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
  - e) Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi kerja tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
  - f) Pengawasan (Supervisi). Bagi Karyawan, Supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn tover.
  - g) Faktor Intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

- h) Komunikasi. Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.
  - i) Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
  - j) Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.
- 2) Menurut pendapat As'ad (2004) dalam Melani dan Suhaji (2012), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :
- a) Faktor psikologis

Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan lain-lain.
  - b) Faktor fisik

Faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja serta kondisi fisik karyawan, hal ini meliputi jenis pekerjaan,

pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, sirkulasi udara, kesehatan karyawan, umur, dan lain-lain.

c) Faktor financial

Faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.

d) Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun dengan rekan kerja lain yang berbeda jenis pekerjaan.

3) Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya (Mangkunegara, 2009).

Secara lebih rinci kedua faktor tersebut adalah :

- a) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.



- 4) Menurut Harold E. Burt yang dikutiup As'ad (1995) dalam Saragih (2010) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :
- a) Faktor hubungan antar karyawan, antara lain :
    - (1) Hubungan antara manager dengan karyawan
    - (2) Faktor fisis dan kondisi kerja
    - (3) Hubungan sosial diantara karyawan
    - (4) Sugesti dari teman sekerja
    - (5) Emosi dan situasi kerja
  - b) Faktor Individu, yaitu yang berhubungan dengan :
    - (1) Sikap orang terhadap pekerjaannya
    - (2) Umur orang sewaktu bekerja
    - (3) Jenis kelamin
  - c) Faktor luar (*external*), yang berhubungan dengan :
    - (1) Keadaan keluarga karyawan
    - (2) Rekreasi
    - (3) Pendidikan (*training, up grading* dan sebagainya)

#### **d. Dampak Kepuasan Kerja**

Kepuasan merupakan suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, di mana ia merasa puas, memiliki rasa senang, dan kelegaan sebab yang diharapkannya telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan. Seorang karyawan yang terpenuhi segala kebutuhannya

akan berdampak pada rasa puas terhadap pekerjaannya serta memiliki dorongan untuk bekerja dengan lebih baik. Bagi perawat kepuasan kerja akan menimbulkan suatu perasaan menyenangkan dalam bekerja, sedangkan bagi rumah sakit kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produksi, perbaikan sikap dan tingkah laku perawat (Suwatno dan Priansa, 2011).

Gustomo (2008) dalam Putri (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah satu di antara banyak faktor dominan yang membentuk komitmen karyawan kepada perusahaan. Mathis dan Jackson (2011) dalam Puspitawati (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat berperan dalam membentuk kedisiplinan, komitmen dan kinerja karyawan yang kemudian berpengaruh terhadap kualitas layanan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

## **2. Komitmen Organisasi**

### **a. Definisi Komitmen Organisasi**

Dalam suatu organisasi seorang karyawan haruslah memiliki komitmen organisasi didalamnya, sehingga dapat diharapkan bahwa karyawan yang bekerja memiliki rasa tanggung jawab dalam tercapainya suatu tujuan organisasi. Komitmen organisasi sendiri adalah suatu hubungan timbal balik antara karyawan yang bekerja dengan organisasi dalam pelaksanaannya dan dapat menghasilkan ikatan yang tinggi.

Komitmen organisasi sering dikaitkan dengan keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Pada suatu perusahaan, komitmen organisasi berfungsi sebagai salah satu cara dalam upaya menjaga kelangsungan hidup organisasi, di mana di dalamnya menyangkut rasa keterikatan, keterlibatan, dan keikutsertaan karyawan dalam berbagai aktivitas organisasi.

Berikut ini adalah beberapa definisi komitmen organisasi menurut para ahli. Robbins (2007) bahwa komitmen organisasional adalah suatu sikap merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Kemudian menurut Mowday (1982) dalam Sopiah (2008) bahwa komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya menurut Steers dan Porter (1982) dalam Sopiah (2008) suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang

bersangkutan. Sedangkan menurut Blau dan Boal (1995) dalam Sopiah (2008) bahwa komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Allen dan Meyer (1997) dalam Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan keyakinan yang menjadi pengikat pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Terdapat tiga definisi dalam komitmen organisasional, yaitu:

1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen yang dimiliki karyawan karena adanya perasaan emosional, identifikasi dan keterlibatannya organisasi terhadap nilai-nilai di dalamnya. Karyawan memiliki keyakinan, keinginan atau kemauan untuk bekerja bukan berdasarkan pertimbangan ekonomi melainkan keinginannya dari dalam sendiri.

2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen yang dimiliki karyawan berdasarkan adanya imbalan yang ditanggung atau nilai ekonomi jika ia meninggalkan organisasinya. Karyawan akan memiliki komitmen untuk bertahan pada pekerjaannya karena ia merasa membutuhkannya atau atas dasar kebutuhan.

### 3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen karyawan yang berkaitan dengan kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan moral atau etis. Hal ini seorang karyawan mengambil keputusan untuk bertahan dalam organisasi adalah suatu keharusan atau kewajiban moral.

Berdasarkan definisi di atas maka komitmen afektif adalah komitmen yang mengacu pada komitmen pekerja dengan cara yang afektif atau hubungan emosional karyawan terhadap organisasi kuat sehingga karyawan ingin selalu mendukung organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Komitmen berkelanjutan mengacu pada perhitungan biaya yang dirasakan apabila meninggalkan organisasi. Komitmen normatif mengacu pada persepsi di kalangan pekerja dari tugas dan tanggung jawab serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap organisasi dan rekan kerja. Dalam penelitian ini, peneliti tidak menganalisis komitmen organisasi dalam tiga hal dimensi yang dijelaskan di atas, akan tetapi peneliti akan menganalisis secara keseluruhan.

#### **b. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen karyawan terhadap organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut

David (1997) dalam Sopiah (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- 4) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

### **c. Dampak Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan suatu sikap memihak terhadap suatu organisasi, di mana seorang karyawan telah memiliki komitmen organisasi maka dia akan loyal dengan bekerja secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi, serta adanya keinginan yang kuat untuk

bertahan dalam organisasi. Setiawan (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang baik terhadap kepuasan kerja, di mana semakin tinggi tingkat komitmen organisasional maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Selain itu, pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja lebih bersifat langsung. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan membuat karyawan merasa nyaman dengan organisasi sehingga menumbuhkan kepuasan kerja yang tinggi pula.

Robert dan Angelo (2003) dalam Setiawan (2007) menyatakan bahwa adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua akan meningkatkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga dengan meningkatnya komitmen organisasi akan mampu membuat karyawan bekerja secara lebih optimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Mathieu dan Zajac yang dikutip oleh Murtiningtyas (2007) dalam Kingkin, Rosyid dan Arjanggih (2010) menyatakan bahwa dengan adanya komitmen yang tinggi dari karyawan maka perusahaan akan mendapat dampak positif. Dampak positif tersebut antara lain meningkatnya produktivitas, kualitas kerja dan kepuasan kerja karyawan serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi dan *turn over*.

### 3. Gaji

#### a. Definisi Gaji

Pemberian imbalan seperti gaji perlu mendapat perhatian yang khusus, di mana hal ini menyangkut kedua belah pihak, yaitu pihak perusahaan dan karyawan. Kebijakan mengenai gaji ini harus dapat diterima oleh kedua belah pihak tersebut. Bagi perusahaan kebijakan tersebut merupakan suatu pengeluaran atau biaya, sedangkan bagi karyawan kebijakan tersebut memungkinkan terpenuhinya kebutuhan seperti kebutuhan sehari-hari sehingga karyawan tertarik dan mempunyai semangat untuk bekerja. Semakin baik pemberian gaji yang dilakukan oleh perusahaan akan berdampak pada semakin baiknya kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, selain itu pemberian gaji yang baik juga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Berikut adalah beberapa definisi mengenai gaji menurut beberapa ahli :

- a. Menurut Sikula mengenai gaji, yang dikutip oleh Hasibuan (2003) dalam Septiasa (2011) menyatakan bahwa gaji adalah kompensasi tetap yang dibayarkan kepada pemangku jabatan, pimpinan, atau posisi klerek, atas dasar yang teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan, atau mingguan.
- b. Menurut Rivai (2004) menyatakan bahwa gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi



dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.

- c. Menurut Hasibuan (2003) dalam Septiasa (2011) menyatakan bahwa gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan pasti. Gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tidak masuk kerja.

Menurut beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan bentuk balas jasa yang sifatnya tetap yang diberikan oleh perusahaan didasarkan kontribusi yang diberikan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, dan pemberian gaji tersebut dilakukan secara periodik.

#### **b. Tujuan pemberian gaji**

Menurut Rivai (2004) menyatakan bahwa tujuan diberikannya gaji antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh, pengaruh asosiasi usaha sejenis, serta pengaruh dari pemerintah. Lebih jelasnya, dapat dilihat pada penjelasan berikut :

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian gaji terjalinlah kerjasama formal antara pemilik/pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan pekerjaan-pekerjaan dengan baik, sedangkan pengusaha wajib

membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

2. Kepuasan kerja

Dengan gaji, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan efektif

Jika program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika gaji yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil

6. Disiplin

Dengan pemberian gaji yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program gaji yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh asosiasi usaha sejenis/kadin

Dengan program gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil dan perpindahan ke perusahaan sejenis dapat dihindari.

9. Pengaruh pemerintah

Jika program gaji sesuai dengan undang-undang perburuhan yang (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

**c. Faktor Kebijakan Gaji**

Topik yang selalu menjadi perhatian dalam dunia usaha adalah permasalahan penetapan penggajian dan strategi peninjauan kenaikan gaji agar sesuai dengan kepuasan pekerja yang pada akhirnya diharapkan mampu memberikan dukungan kinerja yang baik pada produktivitas kerjanya. Secara umum dikenal dua cara dalam menyesuaikan gaji yaitu kenaikan yang bersifat umum (*general salary*) dan kenaikan perseorangan (*individual increase*).

Kenaikan gaji yang bersifat umum ditetapkan oleh perusahaan atas dasar pemikiran perusahaan sendiri, musyawarah, kebiasaan maupun karena ketentuan pemerintah. Kenaikan gaji perseorangan didasarkan atas prestasi kerja seseorang, promosi kerja dan masa kerja seorang karyawan.

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat gaji (Ranupandojo dan Husnan, 2002), yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Suplai dari permintaan tenaga kerja

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi karena kelangkaan tenaga kerja dibidang tersebut.

2. Serikat karyawan

Lemah atau kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruhnya dalam penentuan tingkat kompensasi.

3. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan perkembangan usahanya. Oleh karenanya, perusahaan tidak dapat membayar para karyawanya melebihi kontribusi mereka pada perusahaan melalui produktivitas kerja.

4. Kesiediaan untuk membayar

Perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak, oleh karenanya perusahaan juga merasa bahwa para

karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dibayarkan.

#### 5. Biaya hidup

Bagi para karyawan biaya hidup merupakan batas penerimaan gaji seperti di kota-kota besar, di mana biaya hidup tinggi, gaji cenderung tinggi.

#### 6. Pemerintahan

Pemerintahan dengan peraturan-peraturan juga mempengaruhi tinggi rendahnya gaji. Peraturan rendah gaji minimum merupakan batas bawah dari tingkat upah yang akan diberikan. Di Indonesia kita kenal sebagai Upah Minimum Regional (UMR).

### **d. Dampak Gaji**

Gaji merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Gaji adalah alat pemenuhan kebutuhan sehari-hari, sehingga dengan pemberian gaji yang baik akan memiliki dampak yang baik pula pada kinerja karyawan dalam bekerja. Gardner *et.al.* (2004) dalam Ertanto dan Suharnomo (2011) menyatakan bahwa tingkatan besarnya gaji akan mempengaruhi self esteem dan akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Gupta dan Shaw (1998) dalam

Ertanto dan Suharnomo (2011) semakin tinggi tingkat gaji maka akan membuat kinerja semakin meningkat, hal ini juga didukung oleh Lawler dan Jenkins (1992) serta Gerhart dan Milkovich (1992) dalam Ertanto dan Suharnomo (2011) yang menyatakan bahwa dalam literatur kompensasi, ternyata ditemukan bukti yang kuat bahwa insentif individu, tingkat gaji dan bonus akan membuat kinerja yang semakin baik bagi karyawan. Rynes dan Gerhart (2000) dalam Ertanto dan Suharnomo (2011) menyatakan bahwa terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi perilaku karyawan, seperti karakter karyawan, tingkat kompensasi atau gaji, kompetensi karyawan, self esteem, kebutuhan atau keterikatan karyawan terhadap organisasi. Selain itu, Sri Lestari (2006) dalam Septiasa (2011) menyatakan bahwa gaji memiliki pengaruh yang baik terhadap prestasi kerja, di mana semakin baik pemberian gaji akan berdampak baik terhadap prestasi kerja karyawan. Dengan adanya pemberian gaji yang baik, karyawan akan merasa puas sehingga mereka akan melakukan tugas tanggungjawabnya dengan bekerja seoptimal mungkin.

#### **4. Masa Kerja**

##### **a. Definisi Masa Kerja**

Masa kerja adalah jangka waktu orang sudah bekerja pada suatu organisasi, lembaga dan sebagainya. Masa kerja dapat dikatakan sebagai loyalitas karyawan kepada perusahaan. Rentang waktu masa kerja yang

cukup, sama dengan orang yang memiliki pengalaman yang luas baik dalam mengatasi hambatan ataupun meraih keberhasilan. Waktu yang membentuk pengalaman kerja seseorang, maka masa kerja adalah waktu yang telah dijalani seorang karyawan dalam menjalankan tugas dalam bidang pekerjaannya. Masa kerja memberikan pengalaman kerja, pengetahuan dan ketrampilan kerja pada seorang karyawan. Dengan adanya pengalaman kerja menjadikan seorang karyawan memiliki sikap kerja yang lebih terampil, cepat, mantap, tenang dalam menganalisa kesulitan dan siap mengatasinya.

Menurut Oktaviani (2009) dalam Hadiyani, Karmiyati dan Ingrianti (2013) bahwa senioritas atau masa kerja adalah lamanya seorang karyawan menyumbangkan tenaganya pada perusahaan tertentu. Sejauh mana tenaga dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kemampuan, kecakapan dan keterampilan tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Masa kerja merupakan pengalaman individu yang akan menentukan pertumbuhan dalam pekerjaan dan jabatan. Seperti diungkapkan oleh Andi Mappiare (1983) dalam Faizin dan Winarsih (2008) bahwa pertumbuhan jabatan dalam pekerjaan dapat dialami oleh seorang hanya apabila dijalani proses belajar dan berpengalaman, dan diharapkan orang yang bersangkutan memiliki sikap kerja yang bertambah maju kearah positif, memiliki kecakapan (pengetahuan) kerja yang bertambah baik serta memiliki

keterampilan kerja yang bertambah dalam kualitas dan kuantitas. Selain itu, Allen dan Meyer (1991) dalam Hadiyani, Karmiyati dan Ingarianti (2013) menyatakan bahwa masa kerja merupakan salah satu karakteristik demografis yang diduga mempunyai hubungan korelasi dengan komitmen organisasi. Menurut Seniati (2006) dalam Hadiyani, Karmiyati dan Ingarianti (2013) menyatakan bahwa masa kerja merupakan komponen yang terdiri dari usia, lama kerja dan golongan kepangkatan.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan masa kerja merupakan tenggang waktu yang digunakan seorang karyawan untuk menyumbangkan tenaganya pada perusahaan sehingga akan menghasilkan sikap kerja dan keterampilan kerja yang lebih berkualitas.

#### **b. Dampak Masa Kerja**

Masa kerja seseorang dalam organisasi perlu diketahui karena masa kerja merupakan salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam melaksanakan aktivitas kerjanya. Robbins (2001) dalam Setiawan (2007) menyatakan bahwa masa kerja ternyata memiliki hubungan yang positif terhadap produktivitas kerja. Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang karyawan lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan karena karyawan telah dapat beradaptasi dengan lingkungannya dengan waktu yang cukup lama sehingga karyawan tersebut memiliki rasa nyaman dengan pekerjaannya. Greenbeg



dan Baron (1995) dalam Winarta (2008) menyatakan bahwa orang dengan masa kerja yang lebih lama cenderung mempunyai komitmen organisasional yang lebih tinggi dibandingkan orang yang bekerja dengan masa kerja yang singkat. Jadi semakin lama masa kerja yang dimiliki karyawan akan berdampak positif pada semakin berkomitnya karyawan tersebut terhadap organisasi.

#### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, di mana ia merasa puas, memiliki rasa senang baik terhadap pekerjaan itu sendiri atau kelegaan karena yang diharapkannya telah terpenuhi. Kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasional, artinya tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi komitmen organisasi, di mana variabel tersebut akan dapat meningkatkan serta dapat pula menurunkan tingkat komitmen organisasi. Sesuai dengan pernyataan Mathiew and Jomes (1991) dalam Tania (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat berkaitan langsung dengan komitmen organisasi karyawan. Individu yang telah mendapatkan kepuasan kerja seperti mendapatkan pembayaran yang sesuai atau rekan kerja yang mensupport maka akan meningkatkan tingkat komitmen organisasinya, di mana individu tersebut akan merasa nyaman dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan eksistensinya dalam organisasi tersebut.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hapsari (2006) yang berjudul “Hubungan kepuasan kerja dan kedisiplinan dengan komitmen organisasi pada karyawan spinning I PT. APAC INTI CORPORA Semarang Tahun 2006”, menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan spinning I PT. APAC INTI CORPORA Semarang tahun 2006. Serta penelitian dari Anugrah M, Ngadiman dan Sohidin (2014) yang berjudul “Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional karyawan di PT Sari Warna Asli Garment-Surakarta”, menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional di PT Sari Warna Asli Garment-Surakarta. Berdasarkan uraian di atas tersebut maka hipotesis yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

H1 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan.

## **6. Pengaruh Gaji terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, di mana ia merasa puas, memiliki rasa senang dan kelegaan atas harapan yang telah terpenuhi. Pada seorang individu, kepuasan kerja memiliki tingkat yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Terdapat beberapa aspek dalam pekerjaan yang apabila terpenuhi, akan berdampak positif pada meningkatnya kepuasan kerja yang

dirasakan oleh seorang individu. Salah satu aspek tersebut adalah gaji. Gaji adalah salah satu hal penting bagi karyawan yang bekerja pada suatu organisasi. Gaji merupakan salah satu unsur penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, di mana gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan karyawan, sehingga tinggi rendah gaji yang diberikan oleh organisasi dapat mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi gaji yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawannya, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Supatmi, Nimran, dan Utami (2013) yang berjudul “Pengaruh pelatihan, kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan”, menyimpulkan bahwa kompensasi (gaji) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya kompensasi (gaji) berpengaruh secara bermakna terhadap kepuasan kerja karyawan. Hubungan dua variabel ini juga positif di mana semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Serta penelitian dari Septiana (2011) yang berjudul “Pengaruh faktor gaji dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru di SMA Negeri 5 Surakarta Tahun 2011”. Terdapat pengaruh yang signifikan gaji terhadap kepuasan kerja guru di SMA Negeri 5 Surakarta tahun 2011. Artinya semakin baik pelaksanaan pemberian gaji akan berdampak pada semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki

oleh guru di SMA Negeri 5 Surakarta. Berdasarkan uraian di atas tersebut maka hipotesis yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

H2 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan gaji terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **7. Pengaruh Masa Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Pada dasarnya seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan merasa nyaman serta memiliki perasaan senang apabila dalam organisasi tersebut memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan persepsi seorang karyawan tentang pekerjaannya, di mana pekerjaan tersebut merupakan hal yang menyenangkan. Masa kerja adalah jangka waktu seseorang yang sudah bekerja pada suatu organisasi. Masa kerja dapat dikatakan sebagai loyalitas karyawan kepada organisasi tempatnya bekerja. Rentang waktu masa kerja yang cukup sama dengan orang yang memiliki pengalaman yang luas baik dalam mengatasi hambatan maupun meraih keberhasilan, artinya semakin lama masa kerja seorang karyawan maka semakin baik pengalaman kerjanya. Sehingga semakin lama karyawan bekerja semakin mereka mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, lebih mencintai pekerjaannya, merasa nyaman dan memiliki kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Masfiah (2008) yang berjudul “Hubungan antara umur, masa kerja dan jenis kelamin dengan kepuasan kerja perawat di RSUD Kota Semarang”, menunjukkan bahwa ada hubungan

yang signifikan antara masa kerja dengan kepuasan kerja. Artinya semakin lama masa kerja yang dimiliki oleh karyawan RSUD Kota Semarang maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Serta penelitian dari Pratiwi (2006), yang berjudul “Hubungan kepuasan kerja, masa kerja dan komitmen organisasi pada karyawan Sekretariat Pemerintahan Kabupaten Malang”, menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara masa kerja dan kepuasan kerja, serta dari signifikan tanda korelasi positif menunjukkan bahwa semakin tinggi masa kerjanya maka akan semakin tinggi kepuasan kerja, begitu pula sebaliknya. Berdasarkan uraian di atas tersebut maka hipotesis yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

H3 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan masa kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **8. Pengaruh Gaji terhadap Komitmen Organisasi Karyawan**

Komitmen organisasi adalah ketika seorang individu memiliki rasa keinginan kuat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras demi tercapainya tujuan organisasi tersebut. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, diantaranya adalah kepuasan-kepuasan yang diperoleh selama bekerja. Kepuasan tersebut seperti kepuasan akan pembayaran gaji, kepuasan kondisi kerja, sikap atasan dan pengawasan yang ada, serta hubungan sesama rekan sekerja. Gaji merupakan salah satu kepuasan dalam bentuk kompensasi

finansial atau kompensasi langsung, yaitu pembayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji. Gaji juga merupakan salah satu hal penting yang menjadi perhatian setiap karyawan yang bekerja pada suatu organisasi, sebab dengan gaji yang diperoleh seorang karyawan dapat memenuhi berbagai kebutuhannya. Tinggi rendah gaji yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan dapat menentukan seberapa besar tingkat komitmen karyawan dalam mengerjakan pekerjaan di organisasi yang bersangkutan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Koeshartono (2014) yang berjudul “Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada PT. Sinar Sosro Yogyakarta”, menyimpulkan bahwa hasil analisis regresi linear berganda baik itu secara simultan maupun parsial menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja seperti gaji, promosi, rekan kerja, dan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Serta penelitian dari Ariani (2009) yang berjudul “Pengaruh gaji terhadap komitmen guru honor pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta Josua Medan”, menunjukkan bahwa melalui uji t dapat disimpulkan bahwa pengaruh gaji adalah searah dengan komitmen. Dengan kata lain gaji berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen, artinya jika ditingkatkan variabel gaji akan memberikan dampak positif terhadap komitmen organisasi para karyawan. Berdasarkan uraian di atas tersebut maka hipotesis yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

H4 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan gaji terhadap komitmen organisasi karyawan.

## **9. Pengaruh Masa Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan**

Komitmen organisasi merupakan keadaan di mana seorang karyawan memihak pada organisasi tertentu serta memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan eksistensi atau keanggotannya dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi pada seorang individu terhadap organisasi tidak terjadi begitu saja. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Salah satu faktor tersebut adalah masa kerja yang merupakan salah satu faktor atau proses terbentuknya komitmen karyawan terhadap organisasi. Masa kerja juga disebut sebagai faktor demografis yang sering digunakan untuk menentukan tingkat kemahiran atau kemampuan dan keahlian seorang individu dalam bidang pekerjaannya. Masa kerja sering dikaitkan dengan pengalaman seseorang akan pekerjaannya. Pengalaman kerja dapat diartikan sebagai kemampuan seorang individu dalam mengerjakan pekerjaannya. Pengalaman yang baik dapat membantu seorang individu mengetahui secara betul bagaimana menyelesaikan pekerjaannya dengan berbagai kendala yang terdapat dalam pekerjaan tersebut, sehingga seseorang dengan pengalaman yang baik akan lebih mampu menguasai pekerjaannya serta mempermudah menyelesaikan pekerjaannya. Jadi, seorang individu dengan masa kerja cukup lama

cenderung telah dapat menyesuaikan dirinya terhadap bidang pekerjaannya, dan yang terpenting adalah penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja dalam organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin lama masa kerja yang dimiliki oleh seorang individu, semakin baik pula komitmen yang dimiliki oleh individu tersebut dalam mengerjakan pekerjaannya di organisasi di mana ia bekerja.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Seniati (2006) yang berjudul “Pengaruh masa kerja, *trait* kepribadian, kepuasan kerja, dan iklim psikologis terhadap komitmen dosen pada Universitas Indonesia”, menunjukkan bahwa masa kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan bermakna terhadap komitmen dosen pada Universitas. Jadi semakin lama masa kerja yang dimiliki oleh dosen maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja dosen terhadap universitas. Serta penelitian dari Kingkin, Rosyid & Arjanggih (2010) yang berjudul “Kepuasan kerja dan masa kerja sebagai predictor komitmen organisasi pada karyawan PT. Royal Korindah di Purbalingga”, mengemukakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara masa kerja dengan komitmen organisasi karyawan PT. Royal Korindah Purbalingga. Semakin tinggi atau semakin lama masa kerja karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasinya, sebaliknya semakin rendah masa kerja karyawan maka semakin rendah komitmen organisasinya. Berdasarkan uraian di atas tersebut maka hipotesis yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

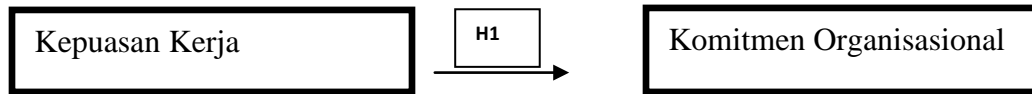


H5 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan masa kerja terhadap komitmen organisasi karyawan.

## **B. Model Penelitian**

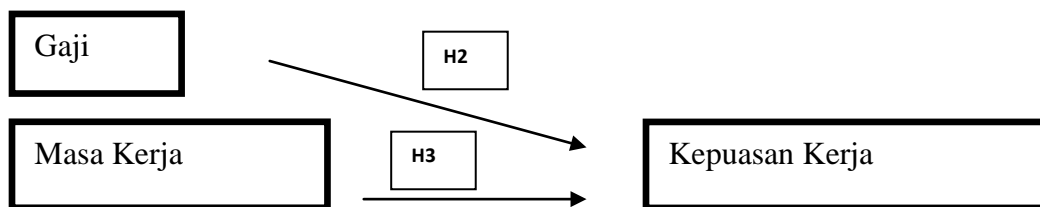
Model penelitian terdiri dari 2 variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen (bebas) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan pada variabel dependen. Variabel dependen (terikat) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini, pada model pertama kepuasan kerja sebagai variabel independen dan komitmen organisasi sebagai variabel dependen. Kemudian pada model kedua, gaji dan masa kerja sebagai variabel independen sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Selanjutnya pada model ketiga, gaji dan masa kerja sebagai variabel independen sedangkan komitmen organisasi sebagai variabel dependen.

Berikut adalah gambar model penelitian :



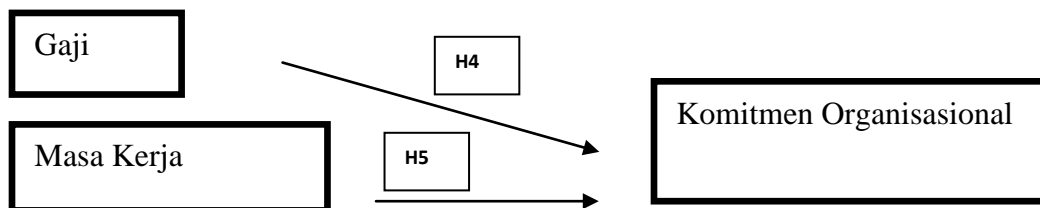
Gambar 2.1  
Model hipotesis 1

Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan.



Gambar 2.2  
Model hipotesis 2 dan 3

Analisis Pengaruh Gaji dan Masa Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.



Gambar 2.3  
Model hipotesis 4 dan 5

Analisis Pengaruh Gaji dan Masa Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan.