BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepuasan Kerja

Banyak organisasi berkeyakinan bahwa pendapatan, gaji atau *salary* merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Sehingga ketika perusahaan merasa sudah memberikan gaji yang cukup, ia merasa bahwa karyawannya sudah puas. Sebenarnya kepuasan kerja karyawan tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya adalah kesesuaian pekerjaan, kebijakan organisasi termasuk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja dan perilaku atasan (Wening, 2005).

Gibson (1997) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaaan emosional yang menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang didapat dilingkungan kerjanya.

Salah satu aspek penting dalam meningkatkan kualitas kerja dalam suatu organisasi yaitu apabila karyawan pada organisasi tersebut merasa puas dengan pekerjaan mereka, sehingga mereka mempunyai motivasi tinggi untuk bisa bekerja baik dan efektif. Karyawan adalah pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan

keinginan yang dapat mempengaruhi sikap sikapnya terhadap pekerjaanya yang dibebankan kepadanya. Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, Locke (1997, dalam Siswanti, 2006). Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan berdampak sikap yang positif terhadap pekerjaan.

Tolak ukur kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda tingkaat kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan moral kerja dan *turnover* besar maka kepuasan kerja karyawan berkurang. Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap atau reaksi emosional individu terhadap pekerjaan. Secara komperhesif mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan (positif) yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman kerja, (Locke 1969, dalam Siswanti, 2006).

Ada tiga dimensi penting untuk memahami kepuasan kerja :

1. Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap kondisi pekerjaan yang tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diperkirakan saja.
2. Kepuasan kerja sering ditentukan melalui seberapa jauh apa yang diperoleh pekerja sesuai atau melebihi ekspetasinya.
3. Melihat kepuasan kerja pada beberapa sikap yang berhubungan dengan

Menurut Wexly & Yulk (1977) dalam As'ad (2004), teori-teori tentang kepuasaan kerja ada tiga macam antara lain, *discrepancy theory, equity theory, two factor theory,* yaitu :

1) Discrepancy theory

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Porter menukur kepuasaan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Apabila yang didapat lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy,* tetaapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy,* maka makin besar pula ketidakpuasaan seseorang terhadap pekerjaan.

Menurut penelitian yang dilakukan Wanous dan Lawler (1972) dikutip pada Wexly& Yulk, menemukan bahawa sikap karyawan

2) *Equity theory*

Equity theory dikembangkan oleh Adam (1963). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas situasi, diperoleh orang dengan *cara membandingkan* dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Menurut teori ini elemen-elemen dari dari tiga yaitu: *input, out comes, comparison person* dan *equity-inequity* (Wexley& Yulk, 1977). Yang dimaksud dengan *input* ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Dalam hal ini misalnya: pendidikan , pengalaman kerja, keterampilan, lamanya jam kerja dan sebagainya.

Adapun yang dimaksudkan dengan *out comes* adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai "hasil" dari pekerjaannya seperti misalnya: gaji, pengakuan, status dalam organisasi, kesempatan untuk berprestasi, ekspresi diri dan lain-lain. Sedangkan yang dimaksud dengan *comparison persons* ialah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-out comes* yang dimilikinya.

Comparison persons ini bisa berupa seseorang di perusahaan

3) *Two factor theory*

Prinsip dari teori ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda (Herzberg, 1966). Artinya, kepuasaan dan ketidakpuasaan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

Menurut Gilmer (1991, dalam Vince dan Indra, 2002) berbagai faktor yang menentukan kepuasan kerja seseorang antara lain adalah keamanan kerja, faktor interinsik dari pekerjaan dan aspek sosial dari pekerjaan. Seseorang yang merasakan keamanan kerja sesuai dengan dipersepsikannya akan menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Penelitian Suwandi dan Indriantono (1999) menemukan bahwa adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins (1996) mengindikasikan faktor-faktor penting kepuasan kerja antara lain, pekerjaan yang menantang (*mentally challenging work),* Pemberian upah yang adil (*equitable rewards),* kondisi kerja yang mendukung *(supportive working conditions),* rekan kerja yang mendukung *(supportive colleagues),* yaitu :

1. Pekerjaan Yang Menantang (*mentally challenging work)*

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan

dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaan mereka. Karakteristik seperti ini membuat kerja secara mental menantang.

2. Pemberian Upah Yang Adil (*equitable rewards)*

   Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan adil, tidak membingungkan dan sesuai dengan harapan.

3. Kondisi Kerja Yang Mendukung *(supportive working conditions)*

   Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk keamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas – tugasnya dengan baik. Karyawan lebih menyukai kondisi fisik organisasi yang tidak berbahaya.

4. Rekan Kerja Yang Mendukung *(supportive colleagues)*

   Rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

As'ad (2004) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, yaitu :

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kewajiban karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berrekreasi, kegiatan perserikatan pekerja,

3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Kepuasan kerja adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap *turnover*. Hasil studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan proses kognisi menarik diri, intensi untuk pergi dan tindakan nyata berupa *turnover*. (Kinicki 2002, dalam Kurniasari, 2004). Menurut Strauss dan Sayles, kepuasan kerja juga untuk mengaktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan akan mencapai kematangan psikologis dan pada akhirnya kana frustasi. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, memiliki prestasi kerja yang baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

B. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan di mana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Gibson (1997) didefinisikan bahwa keterlibatan pekerjaaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Mowday, dkk, (1982) dalam Siswanti (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan diri ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dalam tiga hal, yaitu: penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Sedangkan menurut Steers (1985) dalam Siswanti (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik dengan tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi.

Meyer dan Allen (1991, dalam Wening, 2005) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk

psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990 dalam Siswanti, 2006) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut. Komitmen organisasi merupakan satu sikap kerja, karena merupakan suatu perasaan seseorang suka atau tidaknya terhadap organisasi di tempat kerja, bila seorang karyawan menyukai tempatnya bekerja maka sebisa mungkin karyawan tersebut berupaya untuk tetap bekerja. Komitmen dalam sebuah organisasi sangat penting dimiliki oleh para karyawan, dan harus tetap terpelihara dalam lingkungan kerja sehingga kualitas kerja pada organisasi tersebut meningkat. Pendapat lain yang mengemukakan pengertian komitmen yaitu sejauh mana keterlibatan seseorang dalam organisasi dan kekuatan identifikasi terhadap suatu organisasi tertentu, Mayer et. Al (1993, dalam Kurniasari, 2004). Maka sebuah komitmen organisasi ciri-ciri sebagai berikut: suatu kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai, kesediaan untuk mengerahkan usaha

keras demi kepentingan organisasi, keinginan yang kuat untuk memelihara hubungan dengan organisasi.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa dalam suatu komitmen organisasi terhadap keterlibatan seseorang yang didalamnya ada kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan berusaha serta berkorban untuk kepentingan organisasi serta keinginan untuk selalu menjaga hubungan yang baik dengan organisasi tempatnya bekerja.

1. Jenis komitmen

Komitmen organisasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

a. Jenis komitmen menurut Allen dan Mayer

Menurut Allen dan Meyer, (1990 dalam Kurniasari, 2004) ada tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi, sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasar norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah:

1) *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terkait pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah (*want to*)

2) *Continuance commitment,* adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi

Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*)

3) *Normative commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Mayer dan Allen berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen *afektif* tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang mamiliki komponen *normatif* yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya

melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu komponen *normatif* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen *normatif* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Bagi individu yang berkomitmen tinggi pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang penting yang harus dicapi, serta berpandangan positif dan berbuat yang baik untuk kepentingan organisasi. Komitmen yang tinggi biasanya muncul dan tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral menerima nilai yang ada didalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdi kepada organisasi. Sebagai bentuk dari perilaku, komitmen organisasi dapat dibedakan dari kepuasan. Komitmen mengacu pada respon emosional *(affective)* individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan kerja mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

b. Jenis komitmen organisasi dari Mowday dkk. yang dikutip dari Siswanti (2006).

Komitmen organisasi dari Mowday dkk lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini

1) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerima ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, bersamaan nilai pribadi dan nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2) Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab kerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggunng jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3) Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah:

1) Kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
2) Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

2. Menumbuhkan komitmen

Komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu: identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi atau organisasinya.

a. Identifikasi

Identifikasi, yang terwujud dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan oerganisasi, sehingga mencangkup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasi. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organsiasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula (Pareek, 1994 dalam Siswanti, 2006)

b. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai 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 pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Di samping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterkaitan dengan apa yang mereka ciptakan (Sutarto, 1989 dalam Siswanti (2006). Hasil riset menunjukkan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula (Steers, 1985 dalam Siswanti (2006). 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 pegawai yang keterlibatannya lebih rendah.

Ahli lain, Beynon (dalam Marchington, 1986 dikutip dari Siswanti (2006) mengatakan bahwa partisipasi akan meningkat

diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh pegawai dalam organisasi. Apabila kebutuhan priter tersebut dapat terpenuhi hingga pegawai memperoleh kepuasan kerja, maka pegawaipun akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbangkan usaha dan kontribusi bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah, kepentingan merekapun akan lebih terpuaskan.

c. Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun (Wignyo, 1987 dalam Siswanti (2006) kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dari hasil studi yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) dalam

komitmen adalah masa kerja (*Temure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja,tingkat imbalan ekstrinsik yang labih besar dan peluang mendapat promosi lebih tinggi.
b. Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
c. Akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang

Jika dalam organisasi, komitmen dari karyawannya cenderung rendah, maka menurut Schermerhron (1996) dalam Siswanti (2006) akan terjadi kondisi sebagai berikut:

a. Tingkat absensi karyawan yang tinggi dan meningkatnya turnover.
b. Ketidakinginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi. Individu-individu yang memiliki komitmen rendah cenderung memiliki motivasi kerja yang rendah dan sebisa mungkin bekerja dengan kondisi minimal yang diharapkan organisasi.

4. Karakteristik pribadi yang memiliki hubungan dengan komitmen organisasi, diantaranya adalah:

a. Usia dan masa kerja.

Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen, Mowday, Porter dan Steers (1982, dalam Kurniasari, 2004)

b. Tingkat pendidikan.

Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah, Mowday, Porter dan Steers (1982, dalam Kurniasari, 2004).

c. Jenis kelamin.

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

d. Peran individu tersebut di organisasi.

Hasil studi Morris dan Sherman (1981, dalam Kurniasari, 2004) menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen organisasi.

e. Faktor lingkungan pekerjaan.

Faktor lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Porter, Mowday dan Steers (1982), lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi.

C. Keinginan Karyawan untuk Berpindah (*Turnover Intention*)

Menurut Abelson (1987, dalam Kurniasari, 2004) antara karyawan yang meninggalkan organisasi secara suka rela tetapi tidak dapat dihindari dan karyawan yang tetap tinggal pada organisasi (*stay*) tidak dapat dibedakan karakteristik tingkat kepuasan dan komitmennya. Perpindahan kerja suka rela yang dapat dihindari disebabkan karena alasan-alasan:

1. Upaya yang lebih baik di tempat lain.
2. Kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain.
3. Masalah dengan kepemimpinan / administrasi yang ada.
4. Adanya organisasi lain yang lebih baik.

Sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindari disebabkan oleh alasan-alasan:

1. Pindah ke daerah lain karena mengikuti pasangan.
2. Perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan / anak, dan kehamilan, Dalton, Kreckhardth, dan Porter (1981, dalam Kurniasari 2005).

Masalah *turnover* sebagai wujud nyata dari intensi *turnover*, banyak dikupas oleh para ahli psikologi individu dan manajemen. *Turnover* atau perpindahan karyawan merupakan salah satu dari sekian banyak permasalahan yang muncul diperusahaan. Tingginya tingkat *turnover* dalam perusahaan dapat berarti peningkatan biaya rekruitmen,

jalannya perusahaan. Apabila, yang pindah adalah karyawan yang terampil dan berpengalaman, selain iyu sulit mencari penggantinya, karena yang dapat diandalkan sangat dibutuhkan perusahaan dalam rangka meningkatkan produktifitas.

Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987 dalam Kurniasari, 2004) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Bagi kebanyakan orang yang digaji untuk bekerja, pekerjaan bukan hanya semata komoditas yang bisa dijual-belikan atau kontrak kerja semata, namun lebih pada adanya hubungan timbal balik berdasar variabel dan jangka waktu yang telah ditentukan. Oleh karena sifatnya ini, pekerjaan yang berjangkan pendek (kontrak) akan mengakibatkan ketidakpastian. Ketidakpastian lain yang menyertai suatu pekerjaan diantaranya adalah rasa takut terhadap konsekuensi pekerjaan, ketidakpastian penempatan atau ketidakpastian masalah gaji serta kesempatan mendapat promosi atau pelatihan. Menurut Standing (2003, dalam Kurniasari, 2004) semua masalah ketidakpastian ini dapat mengurangi *welfare* (rasa aman) karyawan. Jika masalah rasa tidak aman dalam bekerja ini terus menerus dihadapi karyawan, maka akan

menstimualasi munculnya keinginan untuk berpindah kerja atau intensi untuk *turnover*.

Bersama-sama dengan karakteristik perusahaan, pengalaman kerja, serta prestasi kerja yang dicapainya, maka harapan-harapan individu itu akan mempengaruhi reaksi aktifitasnya terhadap pekerjaan dan perusahaan tersebut. Adapun suasana, prestasi dan pengalaman kerja yang positif serta harapan individu yang terpenuhi di organisasi itu akan membentuk rasa keikatan kuat dan keinginan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Tetapi jika sebaliknya yang terjadi, maka individu tersebut akan mengembangkan suatu reaksi untuk keluar dari perusahaan itu. Bila ada kesempatan kerja diperusahaan lain yang lebih menarik dia akan keluar dan pindah ke perusahaan itu (Mowday et *al.* 1982 dalam Siswanti 2006).

Intensi merupakan fungsi dari tiga determinan dasar, yaitu pertama sikap individu terhadap perilaku, kedua adalah persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau untuk tidak melakukan perilaku yang bersangkutan, dan yang ke tiga adalah aspek kontrol perilaku yang dihayati, Azwar (1995 dalam Kurniasari, 2004). Arti intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dapat didefinisikan bahwa intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Zaffano

(1994 dalam Kurniasari, 2004). *Turnover* mengacu pada keluarnya seseorang dari keanggotaan suatu organisasi Rousseau (1984, dalam Siswanti, 2006) menjelaskan bahwa biaya atau kerugian atas adanya *turnover* meliputi:

1. Biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekruitmen.
2. Biaya tidak langsung misalnya biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru.
3. Kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

Faktor-faktor terjadinya turnover cukup kompleks dan saling terkait antara satu dengan lainnya (Rivai, 2001). Diantara faktor tersebut adalah, usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, komitmen organisasional, kepuasan kerja :

1. Usia

   Maier (1971) menyatakan, pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi dibanding dengan pekerja lebih tua. Hasil penelitian lain mendapatkan hubunan antara usia dengan *turnover*. Karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapatkan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga yang lebih kecil, sehingga lebih mempermudah mobilitas pekerjaan.

2. Lama bekerja

   Hasil penelitian menemukan bahwa 50% dari lulusan perguruan tinggi yang dipekerjaan pada suatu perusahaan akan

keluar dan mencari pekerjaan di perusahaan lain pada lima tahun pertama mereka bekerja. Hal ini dimungkinkan karena pekerjaan pada tahun-tahun pertama sulit menyesuaikan diri dengan situasi kondisi kerjanya, serta kurangnya sosialisasi awal (Hom dkk, 1979).

3. Tingkat pendidikan

Mowday et al. (1982) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan seseorang untuk melakukan *turnover intention.* Dalam hal ini Maier (1971) membahas pengaruh intelegensia terhadap turnover, dikatakannya bahwa mereka yang memiliki tingkat intelegensia yang tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Mereka akan mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan merasa tidak aman. Sebalinya orang yang mempunyai intelegensia tinggi dan memiliki kesempatan untuk mengenyam pendidikan yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat monoton.

4. Komitmen organisasional

Pekerja yang memiliki rasa keterkaitan yang kuat terhadap organisasi tempat dia bekerja, berarti mempunyai dan membentuk suatu perasaan memiliki, rasa aman, rasa pemenuhan tujuan dan arti hidup serta gambaran diri yang positif (Mowday, et al. 1982). Akibat

5. Kepuasan kerja

Salah satu faktor yang mempunyai pengaruh terhadap turnover adalah kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Mowday, et al. (1982) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Bahwa makin tidak puas seseorang terhadap pekerjaanya maka semakin tinggi dorongan untuk keuar dari organisasi.

Menurut Zeffane (1994, dalam Kurniasari, 2004) ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja, faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari lain dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

Karena hubungan kepuasan kerja dan keinginan berpindah hanya menerangkan sebagian kecil varian, maka jelas model proses *turnover* karyawan harus menggunakan variabel lain di luar kepuasan kerja sebagai satu-satunya variabel penjelas *turnover* Mobley et. al. (1979, dalam Kurniasari, 2004).

Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dari berbagai penelitian sebagaimana yang dibahas diatas, individu akan melakukan perhitungan untung rugi terlebih dahulu sebelum sampai pada

individual namun juga melihat nilai-nilai yang ada di luar individu seperti alternatif kesempatan yang ada yang memungkinkan individu tersebut mendapatkan hasil yang lebih baik dari yang sebelumnya.

D. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional

Banyak studi yang telah melaporkan untuk masalah ini dimana kepuasan kerja sebagai pertanda awal terhadap komitmen organisasional dalam sebuah model pergantian karyawan yang bekerja. Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologis yang paling sering diteliti dalam suatu model *turnover* Mobley et. al. (1979, dalam Kurniasari, 2004). Karyawan dengan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan dilakukan oleh Siswanti pada rumah sakit di Yogyakarta untuk komitmen *affective* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan untuk komitmen *continuance* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Gregson (1992, dalam Siswanti, 2006), menyebutkan tentang kepuasan kerja yang

terhadap komitmen organisasional. Studi yang dilakukan oleh Poznanski dan Bline (1997, dalam Siswanti 2001) yang menggunakan karyawan rumah sakit sebagai subyek dan menggunakan model persamaan struktural dalam analisisnya, menunjukkan sebuah urutan sebab akibat dari komitmen organisasional kepada kepuasan kerja.

2. Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kegiatan Karyawan Berpindah (*turnover intention*)

Penelitian Siswanti sendiri mengemukakan baik komitmen *affective* maupun *continuance* mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dimana para Akuntan Publik memiliki komitmen yang tinggi dan ingin tetap bertahan atau bekerja pada organisasi tersebut. Penelitian (Meyer et. *al.* 1993, dalam Siswanti, 2005) menunjukkan hubungan negatif antara komitmen *affective* dan maksud *turnover* dan demikian pula antara komitmen *continuance* dan maksud *turnover*.

Demikian pula penelitian yang dilakukan Aranya dan Ferris (1984, dalam Siswanti, 2005) mengemukakan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan negatif dengan keinginan berpindah. Penelitian Mayer dan Allen (1984, dalam Wening, 2005). Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan berkurang keinginannya untuk keluar ataupun menerima pekerjaan lain. Komitmen organisasi merupakan *values* dan tujuan organisasi, rela menerima dan berusaha

menjadi anggota organisasi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh (Jenkins et. *al* 1992 dalam Siswanti 2006) menunjukkan bahwa komitmen *affective* berhubungan dengan penurunan keinginan karyawan berpindah, sedangkan komitmen *continuance* berhubungan negatif dengan keinginan berpindah.

3. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Keinginan untuk Berpindah

Karyawan dengan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan (Mobley, 1977). Pada studi Siswanti (2006) mengemukakan hubungan ini dimana kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk berpindah, karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan merasa senang dan bahagia tidak akan mengevaluasi alternatif pekerjaan lain.

Studi yang dilakukan (Kalbers dan Fogarty 1995, dalam Rivai, 2001) memberikan temuan bahwa kepuasan kerja dan keinginan berpindah mempunyai hubungan negatif. Menurut (Stoh dan Reilly, 1997 dalam Siswanti 2006) menemukan bahwa kepuasan kerja secara langsung akan mempengaruhi keinginan berpindah karyawan dan mempunyai hubungan yang negatif. Mobley (1977

dalam Kurniasari 2004) menyatakan kepuasan kerja yang ditranslasikan kedalam pemikiran untuk keluar dari lingkungan organisasi saat ini ketika ada harapan bahwa dengan pindah pada organisasi lain akan mendapatkan kepuasan kerja sesuai yang diharapkan.

Pada penelitian ini peneliti menilai adanya hubungan tidak langsung antara variabel kepuasan dengan *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen organisasi, hubungan pengaruh ini didukung oleh penelitian Shore dan Maartin (1989), dan Mueller dan Pricee (1990, dalam Kurniasari, 2004), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen berhubungan dengan *turnover*, walaupun demikian komitmen berhubungan yang kuat terhadap intensi keluar berarti bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasional.

E. Hipotesis Penelitian

Penelitian Batemen dan Stresser (1984, dalam Kurniasari 2005) menemukan kenyataan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi memiliki kepuasan kerja lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan Siswanti (2006) dengan menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* tentang kepuasan kerja ini, menyimpulkan bahwa mampu meneliti komitmen. Seseorang yang

melaksanakan pekerjaannya tanpa adanya keterpaksaan maka komitmen karyawan terhadap organisasi diharapkan akan meningkat.Maka hipotesis yang dikembangkan adalah :

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen Organisasi

Penelitian Mayer dan Allen (1993, dalam Siswanti,2006). mengemukakan bahwa komitmen afektif dan komitmen normatif mempunyai pengaruh negatif dengan *turnover intention*. Demikian juga hasil penelitian dari Clugstone (2000, dalam Siswanti 2006) dengan analisis *path* mengemukakan bahwa komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan mempengaruhi *turnover intention* secara negatif signifikan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan berkurang keinginannya untuk keluar ataupun menerima pekerjaan lain. Komitmen organisasi merupakan *values* dan tujuan organisasi, rela menerima dan berusaha mencapai tujuan tersebut serta memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Maka hipotesis yang dikembangkan :

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap keinginan untuk berpindah (*turnover intention*)

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologis yang paling sering diteliti dalam suatu model *turnover* Mobley et. al.

merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain.

Studi yang dilakuakan Kalbers dan Fogarty (1995, dalam Wening, 2005) mengemukakan hubungan ini di mana kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk berpindah, karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan merasa senang dan bahagia tidak akan mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Maka hipotesis yang dikembangkan adalah :

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap keinginan berpindah karyawan (*turnover intention*)

Hasil studi Lum et al. (1996, dalam Siswanti 2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi *turnover* secara langsung tetapi dimediasi oleh komitmen organisasional hal ini cukup beralasan, karena jika organisasi mampu memberikan kepuasan kerja, maka komitmen organisasional terbentuk sebagai ungkapan kepuasan individu terhadap organisasi. Komitmen organisasional yang terbentuk dalam diri seseorang akan membuatnya tetapa bertahan dalam organisasi dan tidak memiliki keinginan berpindah keorganisasi lain.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muller (1986, dalam Wening, 2005) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen

berhubungan negatif terhadap *turnover intention* dimana komitmen mempunyai hubungan yang kuat terhadap keinginan karyawan untuk bertahan pada organisasi berarti kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului untuk menciptakan komitmen organisasi yang tinggi sehingga dapat mengurangi adanya *turnover intention.* Maka hipotesis yang dikembangkan adalah :

H4 : Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan negatif antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

F. Model Penelitian

Berdasarkan hipotesis di atas, peneliti menggunakan model penelitian sebagai berikut: