

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

Penelitian mengenai komitmen organisasi telah banyak dilakukan. Faktor-faktor yang menjadi pengaruh dalam mengukur komitmen organisasi pun beragam. Komitmen organisasi sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan oleh pegawai dalam bentuk loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi tempatnya bekerja. Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai faktor dalam mempengaruhi komitmen organisasi adalah motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Untuk lebih memahami faktor-faktor tersebut maka perlu dikaji lebih mendalam mengenai motivasi kerja dan kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. Sebelumnya akan diuraikan mengenai pengantar kajian ilmu pada bidang manajemen sumber daya manusia, di mana kajian ilmu tersebut merupakan topik utama dalam pelaksanaan penelitian ini.

1. Komitmen Organisasi

a. Definisi

Suatu organisasi tentu berharap memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Tak hanya berkualitas, sumber daya manusia suatu organisasi dalam hal ini adalah pegawai, juga harus memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Sikap dan loyalitas pegawai terhadap organisasi berpengaruh terhadap dedikasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. dedikasi tinggi serta loyalitas yang kuat dari pegawai akan menimbulkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Steers (dalam Hermawan, 2012) yang memahami komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan kepada 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 pegawai terhadap organisasinya.

Selaras dengan Hermawan, Oei (2010) berpendapat bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) menekankan pada dedikasi atau pengabdian seseorang terhadap pekerjaannya. Hal

tersebut menjadi kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dari dalam diri seorang individu dalam organisasi tertentu. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai kebutuhan yang sangat penting dalam hidupnya. Komitmen juga mencerminkan keinginan pegawai untuk selalu terlibat dalam kegiatan-kegiatan di organisasinya.

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan dapat terlihat dari prestasi kerjanya. Hal ini dibuktikan dengan keinginan yang kuat dari pegawai untuk terlibat dalam kegiatan organisasi. Keterlibatan pegawai dalam kegiatan organisasi mencerminkan dedikasi pegawai dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

Komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis seseorang pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Glorita, Riana, & Priartrini, 2014). Lebih lanjut Noe et al (2011) mengemukakan komitmen organisasi adalah tingkat sampai di

mana seorang pegawai mengidentifikasi dirinya sendiri dengan organisasi dan berkemauan melakukan upaya keras demi kepentingan organisasi itu.

Dari beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasi antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi.

b. Teori-teori Komitmen Organisasi

Pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi perlu memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Sejauh mana keterlibatan kerja pegawai dalam organisasi dapat diukur dari seberapa besar komitmen organisasi yang dimiliki pegawai. Terdapat tiga indikator dalam mengukur komitmen organisasi pegawai (Kaswan, 2012), sebagai berikut:

- 1) Rasa memiliki (*a sense of belonging*)
- 2) Rasa bergairah terhadap pekerjaannya

3) Kepemilikan terhadap organisasi (*ownership*)

Pegawai dapat memiliki berbagai sikap, tetapi dalam penelitian ini berfokus pada sikap pegawai sebagai anggota organisasi. Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan ini membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para pegawai mengenai aspek-aspek dari lingkungan kerjanya. Indikator-indikator komitmen organisasi yang dapat dilihat pada pegawai (Mangkuprawira, 2011) adalah:

- 1) Komitmen pegawai untuk membantu mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.
- 2) Melaksanakan pekerjaan dengan prosedur kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi.
- 3) Memiliki komitmen dalam mengembangkan mutu sumber daya pegawai yang bersangkutan dan mutu produk.
- 4) Berkomitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien.
- 5) Komitmen pegawai untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional.

Dalam mengukur tingkat komitmen pegawai terhadap organisasinya terdapat tiga komponen dasar dalam komitmen organisasi (Robbins dan Judge, 2008), yaitu:

1) *Affective Organizational Commitment (AOC)*

Affective organizational commitment atau komitmen afektif adalah bagian komitmen organisasi yang lebih menekankan pada sejauh mana pegawai mengenal dan melibatkan diri dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen afektif merupakan tingkat dimana individu terkait secara psikologis terhadap organisasi melalui perasaan loyal, kasih sayang dan memiliki perasaan cinta terhadap organisasi.

2) *Continuance Organizational Commitment (COC)*

Continuance Organizational Commitment atau sering juga disebut komitmen kontinyu/rasional merupakan bagian komitmen organisasi dimana karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional mengenai keuntungan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta pada organisasi karena pegawai

menghargai besarnya biaya yang dikorbankan seandainya ia meninggalkan organisasi.

3) *Normative Organizational Commitment (NOC)*

Normative Organizational Commitment atau komitmen normatif adalah satu bagian dari komitmen organisasi dimana karyawan bertahan dalam organisasi karena adanya ikatan emosional terhadap organisasi. Komitmen normatif merupakan refleksi dari perasaan wajib pegawai untuk tetap bertahan di organisasi.

Anggota organisasi yang loyalitas dan kesetiaannya tinggi terhadap organisasi akan mempunyai keinginan yang tinggi terhadap organisasi dan membuat organisasi menjadi sukses. Makin kuat pengenalan dan keterlibatan individu dengan organisasi akan mempunyai komitmen yang tinggi. Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau pengunduran diri.

Keterlibatan pegawai terhadap organisasi didorong oleh rasa puas pegawai terhadap organisasi. Penilaian seorang pegawai terhadap puas atau tidak puas akan pekerjaannya merupakan

penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang berbeda satu sama lainnya. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung bertahan dalam organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran pegawai untuk keluar.

Persepsi pegawai terhadap alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan menciptakan tingkat keluar masuk pegawai karena individu memilih keluar dari organisasi dengan harapan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain (Robbins dan Judge, 2008). Pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan hal tersebut akan menciptakan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Pada prinsipnya seorang pegawai termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya tergantung pada kuatnya motif yang mempengaruhinya. Pegawai adalah manusia dan manusia adalah makhluk yang memiliki kebutuhan dalam yang sangat banyak. Kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi akan mempunyai keinginan untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi.

Motivasi berprestasi dapat diartikan keinginan dan kesungguhan seorang pegawai untuk mengerjakan tanggung jawab dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja (Mangkunegara, 2005). Komitmen organisasi ditunjukkan oleh pegawai melalui keinginannya untuk dapat berprestasi di organisasi. Organisasi perlu menjaga komitmen pegawai dengan memberikan penghargaan berupa penghargaan dan kesempatan promosi. Pemberian penghargaan dan kesempatan promosi dapat mendorong keinginan pegawai untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi serta menjadi motif bagi pegawai untuk mengarahkan arah dalam menyalurkan intensitas upayanya melalui ketekunan dalam bekerja. Dengan terpenuhinya motif pegawai dalam mencapai prestasi kerja maka komitmen organisasi pegawai akan meningkat.

2. Motivasi Kerja

a. Definisi

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2007) secara sederhana memahami motivasi sebagai kekuatan dari dalam diri seseorang yang dapat mendorong timbulnya suatu perilaku. Melengkapi definisi

tersebut, Pinder dalam Wardahani (2012) mendefinisikan motivasi sebagai satu set kekuatan energik yang dapat digunakan untuk memulai hubungan tingkah laku berkaitan dengan pekerjaan. Kekuatan yang berasal dari dalam maupun luar seorang individu ini juga dapat dimanfaatkan untuk menetapkan bentuk, pengawasan, intensitas dan kelangsungan. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, Robbins dan Judge (2008) mengemukakan pendapatnya mengenai motivasi kerja, yakni sebagai proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Tiga unsur tersebut menjadi kunci dalam memahami motivasi kerja.

Intensitas berkaitan dengan seberapa kerasnya usaha dari seorang pegawai. Usaha keras dari seorang pegawai tidak akan membawa hasil yang diinginkan tanpa adanya arahan untuk mencapai tujuan organisasi. Intensitas tinggi yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi akan menghasilkan ketekunan. Ketekunan dipahami sebagai ukuran seberapa lama pegawai dapat mempertahankan usahanya.

Tak jauh berbeda dengan pendapat tersebut, George dan Jones dalam Wijanto (2013) berpendapat bahwa unsur motivasi kerja terbagi menjadi tiga bagian, yaitu arah perilaku, tingkat usaha dan tingkat kegigihan. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dari banyak pilihan perilaku yang dapat dijalankan dalam bekerja. Seseorang pekerja dapat memilih perilaku yang tepat maupun tidak dalam menjalankan pekerjaannya. Arah perilaku ini kemudian dapat berkaitan dengan intensitas atau tingkat usaha pekerja tersebut.

Tingkat usaha lebih berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih. Idealnya seorang karyawan akan memilih arah perilakunya yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan memiliki usaha untuk bekerja keras dalam menjalankan perilaku yang dipilih tersebut. Namun terkadang banyak rintangan yang menghalangi seorang pekerja untuk dapat bekerja keras sesuai dengan arahan dari organisasi. Oleh karena itu diperlukan unsur ketiga dalam motivasi kerja yakni tingkat kegigihan. Tingkat kegigihan dipahami sebagai motivasi kerja karyawan yang dihadapkan pada suatu masalah, dalam bekerja, sehingga terlihat

seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih.

Dari beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa motivasi kerja ialah dorongan dalam diri pegawai yang menghasilkan suatu sikap untuk mengerahkan seluruh kemampuannya dalam mencapai tujuan organisasi dalam upaya memenuhi beberapa kebutuhan individual. Terdapat beberapa teori yang menggambarkan konsep-konsep motivasi kerja yang akan dibahas dalam sub bab berikutnya.

b. Teori Motivasi Kerja

Robbins dan Judge (2008) menyebutkan bahwa pembagian teori motivasi kerja didasari atas perkembangan konsep motivasi kerja dari waktu ke waktu. Pembagian tersebut terdiri dari dua kelompok yakni teori awal dan teori kontemporer. Beberapa teori motivasi kerja awal yang berkembang adalah:

1) Teori Hierarki Kebutuhan

Sebagai teori yang muncul dalam era awal konsep motivasi kerja, teori ini mengacu pada pendapat Abraham Maslow yang

mengemukakan bahwa dalam diri pegawai terdapat lima jenjang kebutuhan, yaitu:

- a) Psikologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan tempat tinggal), kebutuhan biologis dan lainnya.
- b) Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik maupun emosional.
- c) Sosial: mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima dengan baik dan persahabatan
- d) Penghargaan: mencakup faktor rasa hormat eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e) Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi apa yang diinginkan mencakup pertumbuhan, mencapai potensi yang dimiliki dan pemenuhan kepuasan diri.

Setiap kebutuhan yang telah dipuaskan, kebutuhan berikutnya akan menjadi lebih dominan. Teori ini menjelaskan bahwa ketika salah satu bagian dari tingkat kebutuhan terpenuhi, maka kebutuhan itu tidak lagi memotivasi kerja pegawai. Maslow memisahkan kelima kebutuhan tersebut menjadi dua bagian.

Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah. Sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri termasuk dalam kebutuhan tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut berdasarkan pada bagaimana kebutuhan tersebut terpenuhi. Kebutuhan tingkat tinggi terpenuhi secara internal atau oleh individu sendiri. Berbeda dengan kebutuhan tingkat tinggi, kebutuhan tingkat rendah dapat terpenuhi secara eksternal yaitu dengan upah, kontrak kerja dan masa kerja.

2) Teori X dan Y

Teori X dan Y menjelaskan bahwa pada dasarnya terdapat dua pandangan berbeda mengenai pegawai. Dalam diri pegawai terdapat sisi negatif yang ditandai dengan Teori X dan sisi positif yang ditandai dengan Teori Y. Teori yang dikemukakan oleh Douglas McGregor ini menyimpulkan bahwa pengelompokan sisi negatif dan positif pandangan pegawai didasarkan pada pengandaian-pengandaian perilaku pegawai (Robbins & Judge, 2008)

Menurut Teori X, terdapat empat pengandaian yang mewakili perilaku negatif pegawai, yaitu:

- a) Dalam diri pegawai tertanam suatu perasaan tidak menyukai kerja dan bila memungkinkan dia akan mencoba untuk menghindari pekerjaan tersebut.
- b) Untuk memunculkan rasa suka terhadap pekerjaannya pegawai harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman tertentu.
- c) Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarah formal bila memungkinkan.
- d) Kebanyakan pegawai menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit ambisi.

Berbeda dengan pandangan negatif diatas, pengandaian Teori Y atau sisi positif diandaikan dalam empat daftar sebagai berikut:

- a) Pegawai dapat memandang kerja sama secara wajar seperti istirahat atau bermain.
- b) Pegawai akan menjalankan pengarah diri dan pengawasan diri jika mereka komitmen pada sasaran.
- c) Rata-rata pegawai dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan dan bertanggung jawab.

- d) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif tersebar luas dalam populasi dan tidak hanya milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

McGregor mengusulkan agar dapat lebih valid dalam pengandaian teori pandangan mengenai pegawai, ide-ide seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggung jawab serta menantang dan hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi kerja seorang pegawai.

Beberapa teori diatas merupakan teori-teori awal dalam munculnya konsep-konsep motivasi kerja. Selain teori awal yang telah disebutkan, terdapat beberapa teori kontemporer diantaranya ialah sebagai berikut (Suwatno, 2011)

- 1) Teori ERG

Teori yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer telah mengerjakan ulang teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Teori ini mengelompokan kelima kebutuhan dalam hierarki Maslow kedalam tiga kelompok kebutuhan inti. Kebutuhan inti tersebut

adalah *Existence* (eksistensi), *Relatedness* (hubungan) dan *Growth* (pertumbuhan), maka disebut dengan teori ERG.

Kelompok eksistensi berisi kebutuhan dasar dalam teori Maslow seperti kebutuhan psikologis dan keamanan. Kelompok hubungan ialah hasrat yang dimiliki pegawai untuk memelihara hubungan antarpribadi. Hubungan sosial termasuk dalam kelompok ini. Kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan hasrat intrinsik untuk perkembangan diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut termasuk dalam kelompok pertumbuhan.

Selain menggantikan hierarki lima kebutuhan, teori ERG memiliki beberapa perbedaan dengan teori Maslow. Teori ERG memperlihatkan bahwa teori ini dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan dan jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat.

Teori ERG berargumen bahwa kebutuhan tingkat lebih rendah yang terpuaskan menghantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih tinggi, tetapi kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator sekaligus halangan dalam mencoba

memuaskan kebutuhan tingkat lebih tinggi dapat menghasilkan pengaruh terhadap kebutuhan tingkat lebih rendah.

2) Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan ini di kemukakan oleh David McClelland. Fokus dalam teori ini adalah pada tiga kebutuhan, yaitu *Achievement* (prestasi), *Power* (kekuasaan) dan *Affiliation* (pertalian). Kebutuhan akan prestasi mendorong pegawai untuk mampu lebih unggul dan berprestasi lebih dari standar dan dapat bekerja keras untuk sukses. Kebutuhan akan kekuasaan berhubungan dengan bagaimana pegawai lain dapat mengikuti kehendak pegawai yang lainnya tanpa paksaan. Kebutuhan afiliasi merupakan hasrat untuk hubungan antarpribadi yang ramah dan akrab.

Kebutuhan akan prestasi (*nAch- need for Achievement*) dimiliki oleh individu dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi. Pegawai lebih menyukai situasi pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi, umpan balik dan suatu resiko dengan derajat menengah. Kebutuhan adalah hasrat untuk mempunyai dampak, berpengaruh dan mengendalikan orang lain. Pegawai dengan kebutuhan yang tinggi lebih menikmati beban kerja dan ditempatkan dalam situasi

kompetitif serta berorientasi pada jabatan. Kebutuhan ketiga (*nAff-need for Affiliation*) merupakan hasrat untuk disukai dengan diterima baik oleh orang lain. Pegawai dengan motif afiliasi tinggi lebih menyukai situasi kooperatif dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

Perkembangan teori-teori tersebut dipengaruhi oleh kemajuan teknik penelitian. Pada hakikatnya motivasi kerja merupakan suatu proses dalam membuat seseorang berusaha untuk mencapai atau menjadi yang diinginkannya.

3. Kepuasan Kerja

a. Definisi

Kepuasan kerja secara teoritis dipahami sebagai suatu konsep praktis yang sangat penting dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja tinggi dapat terwujud dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja. Di sisi lain, rangkaian penurunan moral organisasi dan meningkatnya absensi dapat memicu rendahnya kepuasan kerja pada suatu organisasi (Tsai, Cheng, dan Chang, 2010).

Kepuasan kerja karyawan dan kondisi kerja yang baik mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja. Hal ini menjadi sesuatu yang sangat signifikan bagi organisasi karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya biasanya mereka akan bekerja lebih keras dan lebih baik dibanding dengan karyawan yang mengalami stress yang disebabkan dengan kondisi kerja yang tidak kondusif. Oleh karena itu kepuasan kerja dan sikap karyawan merupakan suatu hal yang sangat berkaitan satu dengan yang lainnya dalam menentukan perilaku dan respon terhadap pekerjaan. Perilaku dan respon yang positif akan menimbulkan tujuan organisasi yang dapat tercapai secara efektif (Chandraningtyas, Al Musadieg, & Utami, 2012).

Senada dengan pendapat tersebut, Luthans dalam Hermawan (2013) melihat bahwa kepuasan kerja sangat penting dalam organisasi karena kepuasan kerja sendiri merupakan suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja. Penting bagi organisasi karena dengan kepuasan kerja, karyawan akan memberikan benefit bagi organisasi tersebut. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja akan berusaha semaksimal mungkin dengan kemampuan

yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya, sehingga menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan

Namun dalam pelaksanaannya, kepuasan kerja masing-masing karyawan dapat memiliki tingkatan yang berbeda-beda, karena kepuasan kerja bersifat individual dan akan selaras dengan system nilai individu yang ada pada diri seseorang (Sunyoto, 2011). Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaliknya.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan ini nampak pada perilaku dan sikap pegawai dalam kehidupan sehari-hari. Hal tersebut biasanya ditunjukkan oleh karyawan dalam hal tanggapan yang positif dalam bekerja. Perlu disadari bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mendorong karyawan lebih giat bekerja dan sekaligus sebagai motivasi dalam bekerja (Suwardi & Utomo, 2011).

Dari uraian di atas dapat diambil suatu batasan yang sederhana tentang kepuasan kerja yaitu perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Secara sederhana kepuasan kerja dapat disimpulkan

sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangi pekerjaan karena mereka merasa bahagia dalam melakukan pekerjaannya. Apabila kepuasan yang diperoleh melalui pekerjaannya tinggi, diharapkan ia akan meningkatkan kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaannya. Dari beberapa pengertian di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kesukaan dan ketidaksukaan dalam derajat yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja, balas jasa yang diberikan sebagai imbalan dari hasil kerja pegawai, gaya kepemimpinan, tunjangan, individu dan kebutuhan-kebutuhan lainnya (Handoko dalam Wardhani, 2015).

Selain dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor lain. Dalam mengukur kepuasan kerja, organisasi dapat menggunakan beberapa teori dari beberapa ahli sebagai acuan dasar pengukuran kepuasan kerja pegawainya.

b. Teori-teori Kepuasan Kerja

Berikut adalah enam teori tentang kepuasan kerja yang terdiri atas teori keseimbangan (*equity theory*), teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*), teori

pandangan kelompok (*social reference group theory*), teori pengharapan (*expectacy theory*) dan teori dua factor (Mangkunegara, 2005).

1) Teori keseimbangan (*equity theory*)

Komponen dari teori-teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person* dan *equity-in-equity*. Wexley dan Yukl mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, kemampuan, usaha, peralatan pribadi dan jumlah jam kerja. Sedangkan *outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi dan mengekspresikan diri.

Input dan *outcome* yang didapat atau dirasakan seorang pegawai bisa jadi berbeda dengan pegawai yang lainnya, atau input dan *outcome* dari pekerjaan sekarang bisa jadi juga berbeda dengan apa yang terjadi dalam pekerjaan sebelumnya. Perbandingan itulah yang dinamakan *comparison person*. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara

input-outcome dirinya dengan membandingkan input-output pegawai lain. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi apabila terjadi ketidakseimbangan dapat menyebabkan kemungkinan ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pegawai pembanding.

2) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori yang dipelopori oleh Porter ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang di dapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan, maka pegawai tersebut puas. Sebaliknya apabila yang didapat pegawai lebih rendah dari yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa

puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, semakin puas pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi maka pegawai merasa tidak puas.

4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg dengan menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian ini dilakukan dengan mewawancarai subjek penelitian yang berprofesi sebagai insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberi kepuasan) maupun yang tidak

menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian di analisis isinya untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan.

Dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puasnya menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pendorong kerja. Faktor pemeliharaan tersebut disebut pula *dissatisfiers hygiene factors, job context* dan *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan organisasi kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status.

Sedangkan faktor pendorong kerja disebut pula *satisfiers, job content, intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

6) Teori Pengharapan (*Expectacy Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom, yang kemudian diperluas oleh Porter dan Lawyer. Vroom menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari seberapa seseorang

menginginkan sesuatu, dan sesuatu itu yang memungkinkan akan memimpin terjadinya keinginan.

Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja pegawai pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri pegawai dan dibawa oleh setiap pegawai sejak mulai bekerja di tempatnya bekerja. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri pegawai, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan pegawai lain, sistem penggajian dan lainnya.

Selain itu menurut Smith, Kendall dan Hullin dalam Mangkunegara (2005) untuk mengukur kepuasan kerja, dapat digunakan pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan. Dalam penggunaan ukuran ini, pegawai diberikan pertanyaan mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk. Dalam skala ini diukur dengan 5 area, yaitu:

- a) Pekerjaan itu sendiri
- b) Promosi

- c) Pengawasan
- d) Upah
- e) Rekan Kerja

Salah satu cara untuk menentukan apakah pegawai puas dengan pekerjaannya adalah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan pekerjaan ideal tertentu. Setelah diketahui apakah pegawai puas atau tidak dengan pekerjaannya maka organisasi dapat melakukan peningkatan atau mempertahankan kepuasan kerja pegawai yang telah ada.

Banyak sekali alat ukur yang dapat dijadikan acuan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai. Seperti yang diuraikan Robbins dan Judge (2008) dua pendekatan yang paling banyak digunakan adalah angka nilai global tunggal (*single global rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah aspek kerja. Metode angka nilai global tunggal tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, seperti jika semua hal dipertimbangkan berapa tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya? Kemudian pegawai menjawab dengan

melingkari suatu bilangan antara 1-5 yang sepadan dengan jawapan dari ‘Sangat Puas’ sampai ‘Sangat Tidak Puas’.

Pendekatan lain yaitu penjumlahan aspek pekerjaan lebih akurat. Metode ini mengenali unsur-unsur dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan pegawai mengenai tiap unsur. Faktor-faktor yang lazim dicakup adalah sifat dasar pekerjaan, penyeliaan, upah, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan sekerja. Faktor-faktor ini dinilai pada suatu skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan

4. Dimensi dan Indikator Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lain sebelumnya. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul ini diuraikan sebagai berikut:

a) **Variabel Komitmen Organisasi**

Dalam mengukur variabel komitmen organisasi, penelitian ini mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Nur'aeni (2011) komitmen organisasi dibagi kedalam tiga dimensi dengan tiga belas indikator yaitu:

Dimensi komitmen afektif diukur dengan menggunakan empat indikator penelitian yaitu:

- 1) Rasa senang pegawai untuk menghabiskan sisa masa kerjanya untuk berkarir di organisasi saat ini
- 2) Rasa percaya pegawai secara emosional terhadap organisasi
- 3) Perasaan pegawai bahwa organisasi merupakan bagian dari hidupnya
- 4) Kesiediaan pegawai untuk mengabdikan hidupnya kepada organisasi

Dimensi komitmen berkelanjutan diukur menggunakan lima indikator penelitian yaitu:

- 1) Kecintaan pegawai kepada organisasi karena secara rasional bermanfaat baik dari segi psikologis dan ekonomi
- 2) Keinginan bertahan dengan pekerjaannya (jabatan)

- 3) Kesiediaan mengorbankan kepentingan pribadi jika menunda pekerjaan
- 4) Ketertarikan pegawai pada pekerjaan yang ada
- 5) Perasaan terganggu dalam hidup bila meninggalkan pekerjaan yang sekarang

Dimensi komitmen normatif diukur dengan menggunakan empat indikator penelitian yaitu:

- 1) Kesetiaan terhadap organisasi
- 2) Kebahagiaan dalam bekerja
- 3) Kebanggaan bekerja di organisasi
- 4) Rasa memiliki organisasi

b) Variabel Motivasi Kerja

Dalam mengukur variabel motivasi kerja, penelitian ini mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Nur'aeni (2011) dan Maulana (2012). Motivasi kerja dibagi kedalam tiga dimensi dengan empat belas indikator yaitu:

Dimensi kebutuhan berprestasi diukur dengan menggunakan enam indikator yaitu:

- 1) Dorongan untuk mencapai tujuan
- 2) Dorongan untuk memenuhi keinginan di masa depan
- 3) Dorongan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan
- 4) Dorongan untuk mengambil resiko dalam pekerjaan
- 5) Dorongan untuk memanfaatkan kesempatan belajar dalam bekerja
- 6) Keinginan untuk lebih banyak memanfaatkan waktu untuk bekerja

Dimensi kebutuhan akan kekuasaan diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu:

- 1) Dorongan untuk membantu rekan kerja yang lain dalam mengerjakan tugasnya
- 2) Keinginan untuk dapat mempengaruhi pegawai lain
- 3) Dorongan untuk banyak beraktivitas dengan bawahan atau atasan
- 4) Keinginan untuk memerintah

Dimensi kebutuhan akan hubungan diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu:

- 1) Dorongan untuk bekerja sama dengan pegawai lainnya
- 2) Dorongan untuk mengambil keputusan bersama dalam kelompok kerja
- 3) Keinginan untuk berkumpul dan berkelompok
- 4) Dorongan untuk menjalin persahabatan dengan rekan kerja

c) Variabel Kepuasan Kerja

Dalam mengukur variabel kepuasan kerja, penelitian ini mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Haryanto (2008). Kepuasan kerja dibagi kedalam tiga dimensi dengan lima belas indikator yaitu:

Dimensi persepsi yang berkaitan dengan pekerjaan diukur dengan lima indikator yaitu:

- 1) Rasa aman dalam bekerja
- 2) Rasa adil dalam bekerja
- 3) Rasa menikmati pekerjaan
- 4) Semangat dalam bekerja
- 5) Rasa bangga karena status dalam pekerjaan

Dimensi kepuasan pegawai terhadap situasi kerja diukur menggunakan lima indikator yaitu:

- 1) Kepuasan dalam melakukan pekerjaan
- 2) Kepuasan pegawai terhadap kondisi kerja
- 3) Kepuasan terhadap pengakuan orang lain atas pekerjaannya
- 4) Kepuasan terhadap hubungan dengan atasan
- 5) Kepuasan terhadap kesempatan untuk promosi

Dimensi kesesuaian antara kemampuan dan keinginan pegawai terhadap kondisi organisasi diukur menggunakan empat indikator yaitu:

- 1) Kesesuaian jenis pekerjaan dengan kemampuan dan pendidikan yang dimiliki pegawai
- 2) Kesesuaian minat pegawai dengan pekerjaan
- 3) Kesesuaian bakat pegawai dengan pekerjaan
- 4) Kesesuaian penghasilan dengan kemampuan pegawai
- 5) Kesesuaian tunjangan dengan keinginan pegawai

Indikator-indikator dari variabel penelitian yang diuraikan diatas akan dituangkan dalam pernyataan kuisisioner. Kuisisioner penelitian akan diuji terlebih dahulu untuk mengukur validitas dan

reliabilitasnya. Hasil dari kuisioner akan dianalisis menggunakan metode statistik dan diuji hipotesis penelitiannya. Berdasarkan hasil dari data kuisioner tersebut dapat dideskripsikan hubungan antar variabel mengenai motivasi kerja dan kepuasan kerja serta pengaruhnya kepada komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul.

5. Pengaruh Antara Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Devi (2009) mengenai analisis kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi studi pada karyawan outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi akan meningkat apabila didukung adanya motivasi tinggi dari karyawan yang terkait dengan pekerjaannya. Motivasi karyawan sangat efektif untuk meningkatkan komitmen organisasi dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui kebutuhan akan prestasi dan kekuasaan serta rasa aman kerja dan kesempatan promosi. Berdasarkan analisis *standardized regression weight*

diketahui bahwa indikator uang dan penghargaan lainnya merupakan indikator yang berpengaruh dengan nilai estimasi 89% sedangkan evaluasi kurang berpengaruh dengan nilai estimasi sebesar 77%.

Penelitian mengenai motivasi kerja dan pengaruhnya dengan komitmen organisasi dilakukan baik di organisasi perusahaan maupun instansi pemerintah. Penelitian yang dilakukan oleh Mulyanto dan Hardaya (2009) menerangkan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pegawai di Dinas Kertrans Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dengan nilai estimasi 88,7%. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa apabila motivasi kerja pegawai ditingkatkan akan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi.

6. Pengaruh Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan Haryanto (2008) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi dengan koefisien jalur hasil analisis SEM sebesar 90%. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan

kerja atas kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesetiaan pegawai pada instansi. Kepuasan kerja yang tinggi di kalangan dosen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo sangat mempengaruhi komitmen organisasi dosen terhadap lembaga. Komitmen organisasi ini ditandai dengan kesediaan beridentifikasi dengan nilai-nilai, keterlibatan dan loyalitas.

Sejalan dengan penelitian Harsono (2009) mengenai pengaruh pendidikan dan pelatihan, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif kepuasan kerja sebesar 70,6% terhadap komitmen organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai “Evaluasi Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Karyawan Kesehatan dan Non Kesehatan di RS PKU Muhammadiyah Bantul” belum pernah dilakukan sebelumnya, namun dasar pengambilan judul ini diperoleh setelah mengulas beberapa penelitian yang terkait dengan judul di

atas. Berikut adalah penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul tesis ini:

1. Tania & Sutanto, 2013, dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI Knife di Surabaya”, metode penelitian Kuantitatif dan Explanatory Research, diperoleh hasil antara lain: (a) Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. DAI KNIFE. (b) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT DAI KNIFE. (c) Motivasi kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. DAI KNIFE. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah analisis data yang digunakan penulis adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan variabel penelitian yang terdiri atas kebutuhan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan hubungan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.
2. Suwardi & Utomo, 2011, dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap

Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)”, metode penelitian deskriptif, diperoleh hasil antara lain: (a) Variabel motivasi terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (b) Variabel kepuasan kerja terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. (c) Variabel komitmen organisasional dengan terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. (d) Secara bersama-sama variabel motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasional terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah analisis data yang digunakan penulis adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan variabel-variabel yang diteliti meliputi kebutuhan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan hubungan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

3. Devi, 2009, dengan judul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan *Outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang)”,

metode penelitian kuantitatif, diperoleh hasil antara lain: (a) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (b) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (c) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. (d) Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. (e) Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah pada metode penelitian dan variabel penelitian di mana penelitian penulis tidak menggunakan variabel *intervening*.

4. Nathania, Pali, dan Suprpto, 2013, dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Kristen Mojowarno”, metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis berupa uji asumsi dan uji hipotesis, diperoleh hasil antara lain: karyawan pada Rumah Sakit Kristen Mojowarno rata-rata mempunyai tingkat motivasi kerja yang sangat tinggi baik dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik, dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan ($p < 0,05$) dan keterlibatan kerja karyawan ($p < 0,05$). Perbedaan penelitian

ini dengan penelitian penulis adalah pada variabel penelitian dan metode penelitian.

C. Landasan Teori

Apabila seorang pegawai telah terpenuhi semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi, pegawai tersebut akan merasa puas dan secara otomatis dengan penuh kesadaran akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya. Komitmen organisasi pegawai untuk terus bekerja dan menjadi bagian dari suatu organisasi akan meningkat pula apabila didukung dengan adanya motivasi yang tinggi dari pegawai tersebut. Motivasi dibentuk oleh beberapa teori salah satunya teori motivasi McClelland yang terdiri atas kebutuhan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan hubungan. Suatu organisasi, dalam hal ini rumah sakit, perlu melakukan evaluasi komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi pegawai-pegawainya.

D. Kerangka Konsep



Sumber: Olah Data (2017)

Gambar 2.1
Kerangka Konsep

E. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konsep di atas, dirumuskan hipotesis antara lain sebagai berikut:

- a. Kebutuhan berprestasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul (H_{1a})

- b. Kebutuhan akan kekuasaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul (H_{1b})
- c. Kebutuhan akan hubungan/afiliasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul (H_{1c})
- d. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul (H_{1d})
- e. Kebutuhan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan hubungan, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul (H_{1e})