

## BAB II

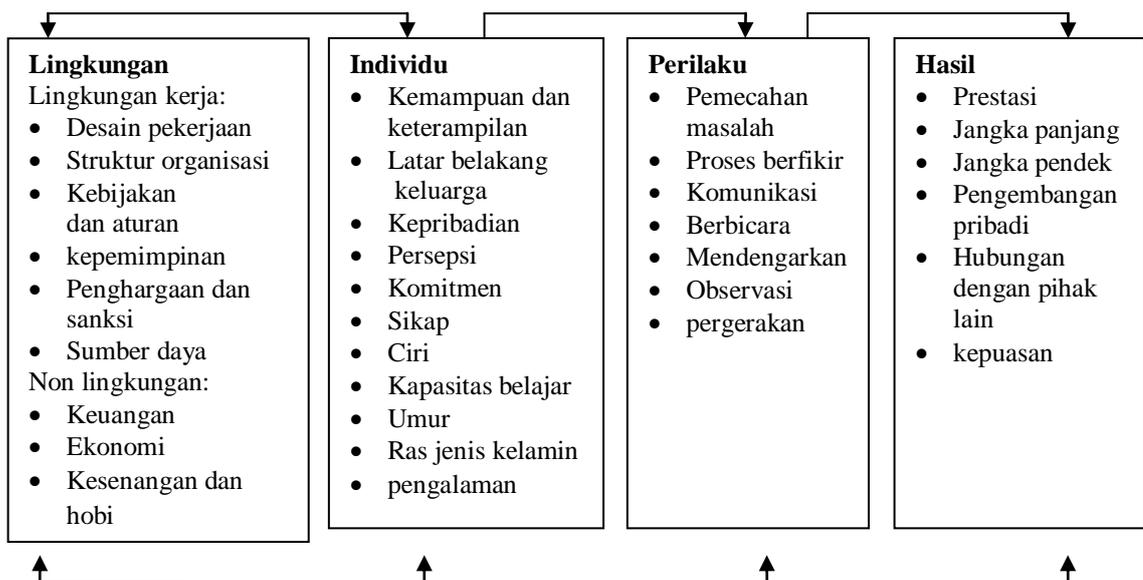
### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Perilaku Individu

Irham Fahmi (2013) mendefinisikan perilaku individu sebagai suatu reaksi yang dimiliki oleh seorang individual terhadap segala sesuatu yang terlihat, dirasakan dipahami untuk selanjutnya terbentuk dalam perbuatan dan sikap. Dalam konteks ilmu perilaku dijelaskan bahwa setiap orang memiliki pandangan yang berbeda-beda dalam menilai dan memahami sikap keadaan apalagi jika itu dituangkan dengan latar belakang (*background*) yang pernah dijalaninya. Adapun gambar dari kerangka perilaku individu dapat dilihat pada tabel 2.1. dibawah ini.

**Tabel 2.1.**  
Kerangka Perilaku Individu



Sumber : Gibson, Ivancevich, Donnelly (2010)

Dalam kerangka perilaku individu, kinerja terdapat pada kolom keempat yang merupakan bagian dari “ Hasil ”. Hasil adalah sebuah pencapaian seseorang dalam suatu pekerjaan yang telah diberikan kepada setiap karyawan dan sukses tidaknya tergantung dari masing-masing individu yang menjalaninya. Adapun penjelasan dari kinerja itu sendiri akan dibahas dibagian lain dalam penelitian ini.

## **2. Kinerja**

Dalam konsep manajemen, manusia sebagai sumber daya dalam perusahaan/instansi diharapkan mampu untuk memanfaatkan dan meningkatkan tenaga kerja sepenuhnya atau seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktifitas, yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerja yang bermutu, menyenangkan, penuh tanggung rasa, dan saling membangun. Memanfaatkan sumber daya manusia terkandung pengertian pembinaan struktur organisasi dan pengembangan mutu tenaga kerja baik secara aktual maupun potensial. Kualitas kinerja yang baik tidak dapat diperoleh dengan hanya membalik telapak tangan namun harus dilakukan dengan kerja keras dan kedisiplinan yang tinggi, baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Kinerja bisa dikatakan sebagai hasil dari proses kerja yang sudah dilewati dan menjadi gambaran bagaimana proses kerja yang dilakukan, bila proses kerja sesuai dengan standar atau aturan kerja yang sudah dilakukan maka kinerja atau hasil kerja akan sesuai target. Kinerja yang tidak sesuai

target dapat menjadi sebuah indikator bahwa ada ketidakberesan atau penyimpangan dalam sebuah proses kerja. Nawawi (2013) menjelaskan konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menurut Wirawan (2009 dalam Sina 2013) konsep kinerja yang merupakan singkatan dari kinetika energi kerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi–fungsi atau indikator–indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Produktifitas tenaga kerja (kinerja) lebih mengarah kepada perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu, sedang peran serta tenaga kerja ialah penggunaan sumber daya secara efisiensi dan efektif.

Suntoro (1999) mengatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Stoner

(1978) menjelaskan bahwa kinerja adalah fungsi dan motivasi, kecakapan, dan persepsi penerapan. Bernardin dan Russel (1993) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (dalam Nawawi 2013).

Irham Fahmi (2013) mendefinisikan kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan non *profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Jadi didalam kinerja terdapat suatu organisasi, yang mana organisasi harus bisa mencapai tujuan yang harus dicapai baik bersifat *profit oriented maupun non profit oriented*

Rivai (2011 dalam Suwaji 2013) kinerja merupakan, perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Dapat ditarik dari kesimpulan diatas, setiap karyawan akan memberikan kemampuan dalam bekerja dengan sebaik mungkin untuk perusahaanya.

Robbins (2010 dalam Heru Purnomo 2013) mendefinisikan kinerja seseorang dalam tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan keiteria yang ditentukan. Amstrong dan Baron (1998) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan srtategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Lebih jauh Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan mewujudkan

sasaran, tujuan misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Disisi lain Chaizi Nasucha menjelaskan tentang kinerja organisasi yang diartikan sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari sikap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhan secara efektif (dalam Irham Fahmi 2013)

Hasibuan (2010 dalam Bahri 2013) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kinerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan dan minat atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

Byars (1984 dalam kurniawan 2012) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi ( fisik dan mental ) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas.

Prabumangkunegara (2001 dalam Hari Supono 2014) mengartikan kinerja sebagai kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Jadi yang dimaksud dengan kinerja adalah prestasi atau hasil kerja dari seorang karyawan atau bawahan dalam suatu organisasi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi dimana ia bekerja.

**a. Indikator – Indikator Kinerja**

Secara konseptual Lembaga Administrasi Negara / Lan (2001 dalam Ismail Nawawi 2013) mengemukakan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan dan tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai.

Sementara pengukuran kinerja menurut Nitisemito (2006 dalam Hari Supono 2014) di ukur dengan 7 (tujuh) dimensi yaitu :

(1) Kuantitas kerja.

Kuantitas kerja yang dimaksudkan dilihat dari jumlah kerja yang dapat dihasilkan oleh pegawai. Kuantitas tersebut dilihat dari dua hal antara lain :

- (a) Kemampuan menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan.

Hal ini dimaksudkan bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan seperti yang ditetapkan oleh pihak organisasi.

- (b) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan melebihi yang ditugaskan.

Hal ini dimaksudkan bahwa seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari target yang ditetapkan oleh organisasi.

(2) Kualitas kerja.

Setiap organisasi memiliki standar kualitas yang berbeda-beda. Kemampuan pegawai menghasilkan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan pihak organisasi menunjukkan salah satu indikator kinerja pegawai yang baik.

(3) Pengetahuan tentang pekerjaan.

Pengetahuan tentang pekerjaan merupakan hal mutlak yang harus dimiliki pegawai. Apabila pegawai mampu mengasai

bidangnya, maka pegawai akan dapat menjalankan dengan baik dan benar.

(4) Tanggung jawab.

Seorang pegawai memiliki tanggung jawab sesuai dengan jabatan atau posisi yang dimilikinya. Tanggung jawab setiap pegawai berbeda-beda sesuai dengan pekerjaannya. Kemampuan pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan baik menunjukkan tanggung jawab pegawai yang baik.

(5) Kreativitas.

Seorang pegawai harus memiliki kreativitas yang tinggi. Hal itu sesuai dengan tuntutan setiap pekerjaan yang mengharuskan pegawainya memiliki kreativitas yang tinggi. Pegawai memiliki kreativitas yang tinggi ditunjukkan dengan ide-ide, gagasan-gagasannya yang tinggi. Pegawai tidak hanya pasif menerima hal-hal yang diserahkan pihak organisasi berkaitan dengan pekerjaannya.

(6) Perencanaan kerja.

Perencanaan kerja merupakan hal yang sangat penting. Adanya perencanaan kerja dari seorang pegawai, membuat pekerjaannya menjadi terarah dan dapat diselesaikan sesuai dengan skala prioritas.

(7) Kerjasama.

Kerjasama merupakan salah satu faktor penting dalam bekerja di sebuah organisasi. Pentingnya kerjasama ini terkait dengan pekerjaan setiap pegawai yang dimiliki keterkaitan satu dengan yang lain.

**1) Kriteria Kinerja**

Seseorang dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila sudah memenuhi suatu target yang ditetapkan instansi atau organisasi, banyak para pakar mendefinisikan tentang kriteria kinerja namun Simamora (2006 dalam Sina 2013) menyampaikan bahwa penilaian kinerja yang adil membutuhkan suatu standar/kriteria untuk menjadi perbandingan terhadap kinerja karyawan. Ada beberapa hal yang menjadi kriteria kinerja seperti keahlian dan perilaku yang saling mempengaruhi satu sama lain sehingga membuahkan hasil.

**Tabel. 2.2.**  
Contoh Kerangka Kriteria Kinerja

Keahlian / Kemampuan/ Kebutuhan / Tindak-Tanduk	Perilaku	Hasil
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan kerja</li> <li>• Kekuatan</li> <li>• Koordinasi mata-tangan</li> <li>• Sertifikat izin</li> <li>• Pengetahuan bisnis</li> <li>• Hasrat untuk berhasil</li> <li>• Kebutuhan sosial</li> <li>• Ketergantungan</li> <li>• Loyalitas</li> <li>• Kejujuran</li> <li>• Kreativitas</li> <li>• Kepemimpinan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunaikan tugas</li> <li>• Mematuhi perintah</li> <li>• Melaporkan masalah</li> <li>• Merawat perlengkapan</li> <li>• Membuat catatan</li> <li>• Mengikuti peraturan</li> <li>• Hadir secara teratur</li> <li>• Memberikan saran</li> <li>• Pantang rokok</li> <li>• Pantang narkoba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penjualan</li> <li>• Tingkat produksi</li> <li>• Mutu produksi</li> <li>• Bahan sisa</li> <li>• Kecelakaan</li> <li>• Perbaikan perlengkapan</li> <li>• Pelanggan yang dilayani</li> <li>• Kepuasan pelanggan</li> </ul>

Sumber : Simamora, (2006 dalam Sina 2013)

## 2) Elemen Kinerja

Menurut Harmani Pasolong (dalam Irham Fahmi 2013)

megatakan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu :

- a) Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
- b) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaanya dapat dilakukan dengan baik.

- c) Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- d) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

**b. Faktor – Faktor Kinerja**

Menurut Irham Fahmi (2013) ada beberapa faktor yang mendasari seorang karyawan berkeinginan terlibat secara serius dalam usaha meningkatkan prestasi kerja perusahaan, yaitu:

- (1) Karyawan tersebut merasa perusahaan menjalankan peraturan dan ketentuan yang sesuai dengan yang mereka harapkan.
- (2) Karyawan merasa dirinya bukan hanya pekerja namun lebih dari itu, yaitu ia juga merasa dirinya sebagai bagian penting dari manajemen perusahaan.
- (3) Tindakan dan prestasi karyawan selalu dihargai baik secara materil maupun non materil.
- (4) Pihak manajemen perusahaan dalam mempromosikan karyawan tidak salah konteks hubungan antara atasan dan bawahan, namun bersifat kekeluargaan.
- (5) Pihak manajemen perusahaan selalu menjelaskan kepada para karyawan bahwa prestasi yang mererka peroleh itu juga

semata-mata bukan hanya karena kerja keras dari para karyawan namun juga diperoleh karena faktor dukungan dan doa dari istri dan anak-anak dirumah, atau dengan kata izin rizki yang diperoleh oleh seorang karyawan adalah rizkinya keluarga juga.

- (6) Karyawan merasa perusahaan tempat ia bekerja bisa dijadikan sebagai tempat untuk menggantungkan hidupnya hingga hari tua. Artinya pihak manajemen perusahaan mampu menjamin kehidupan karyawan beserta keluarganya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Ismail Nawawi (2013) ada dua yaitu faktor intern dan faktor ekstern.

- (1) Faktor intern yang mempengaruhi kinerja terdiri dari: Kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja.
- (2) Faktor ekstern yang mempengaruhi kinerja antara lain: Peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, kondisi pasar

### **c. Dampak Kinerja**

Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi didalam kinerja tersebut harus memiliki beberapa kriteria agar meningkatkan

produktifitas sehingga apa yang diharapkan bisa berjalan sesuai apa yang di inginkan.

Seseorang yang memiliki kinerja yang baik maka akan memberikan dampak ataupun hasil yang lebih baik bagi organisasi, misalnya :

- (1) Karyawan atau pegawai bekerja akan lebih sungguh-sungguh.
- (2) Dalam melakukan pekerjaannya lebih teliti, rapi, cepat, tepat dan akurat.
- (3) Rasa senang dalam menjalankan tugas yang diberikan,

Dengan demikian perusahaan akan mendapatkan profitabilitas yang lebih baik sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai sesuai yang diharapkan. Namun sebaliknya jika kinerja seseorang itu buruk, akan memberikan dampak yang kurang baik bahkan akan menyebabkan perusahaan itu bangkrut, misalnya, karyawan yang sudah tidak nyaman bekerja maka akan mempengaruhi pekerjaannya, karena saat ia bekerja dengan tidak sungguh-sungguh sehingga hasil yang didapatkan tidak sesuai target yang ditentukan, akibatnya organisasi tidak dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

### **3. Kepuasan Kerja**

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

Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Menurut Handoko (2001), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan yang mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang dalam pencapaian hasil yang mencerminkan keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan dengan keinginan yang diinginkan yang diciptakannya. Kepuasan kerja merupakan Suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan. Dalam rangka memahami kepuasan kerja karyawan, maka seorang pemimpin harus memahami karakteristik masing-masing bawahan. Dengan memahami karakteristik individu maka akan dapat ditentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing individu. Apabila hal tersebut dapat terwujud maka kepuasan kerja dapat tercapai dengan keintregitasan para kerja, sehingga kinerjanya menjadi lebih baik. Dengan kepuasan kerja yang tinggi pada setiap diri karyawan akan mendorong para karyawan untuk memberikan komitmen mereka pada organisasi, dengan komitmen yang ada secara tidak langsung akan memberikan dorongan pada kinerjanya. Kepuasan

kerja merupakan salah satu komponen yang mendukung tercapainya produktivitas. Indikator – indikator kepuasan kerja menurut Fuad Mas'ud (2004 dalam Purwoko Agung 2012) :

- a) Kepuasan atas pekerjaan
- b) Kepuasan dengan atasan
- c) Kepuasan atas dukungan organisasi

Menurut Sondang (2007) kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsep maupun arti analisisnya, karena kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Dalam pemikiran rasional kepuasan kerja berarti memiliki dampak yang baik terhadap pekerjaan yang lakukannya, karena tidak akan puas apabila seorang pekerja mengalami kegagalan-kegagalan dalam kinerjanya. Adapun pembahasan dalam kepuasan kerja yang dapat diambil adalah seperti keterbiasaan dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang sudah pernah dialami maupun belum pernah dilakukannya, tetapi memiliki ide kreatif dalam menjalankan strategi–strategi yang akan dijalankannya. Bentuk program pengenalan yang tepat berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja dan organisasi secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

## **b. Teori Kepuasan Kerja**

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu diantaranya :

### 1) Equity Theory

Teori ini dikemukakan oleh Adam, (1963, dalam Gibson, 1996 seperti dikutip kembali oleh Sopiah, 2008) yang mengatakan bahwa karyawan atau individu akan merasa puas terhadap aspek-aspek khusus dari pekerjaan mereka. Aspek-aspek pekerjaan yang dimaksud, misalnya gaji atau upah, rekan kerja dan supervisi. Individu atau karyawan akan merasa puas bila jumlah aspek yang sebenarnya atau sesungguhnya dia terima sesuai dengan yang seharusnya dia terima.

### 2) Discrepancy Theory

Locke, (1969, dalam Gibson, 1996 seperti dikutip kembali oleh Sopiah, 2008) menambahkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila kondisi yang aktual (sesungguhnya) sesuai dengan yang diharapkan atau yang diinginkannya. Semakin sesuai antara harapan seseorang dengan kenyataan yang ia hadapi maka orang tersebut akan semakin puas.

Teori kepuasan merupakan teori yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Artinya, seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara-cara yang akan membawa kearah pemuasan kebutuhan mereka.

Rivai (2004) mengungkapkan teori tentang kepuasan kerja yang cukup terkenal sebagai berikut:

1) Teori Ketidaksesuaian (*Disperancy theory*).

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *disperancy*, tetapi merupakan *disperancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*).

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas, dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaan. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaan, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan, dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan

rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan menimbulkan ketidakpuasan.

### 3) Teori Dua Faktor (Two Factor Theory)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *disatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan. *Disatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun tidak terpuaskan.

Menurut (Yukl, 2002 dalam Husaini 2008) Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Menurut Robins (2006), (dalam Husaini 2008) kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Sikap individu bisa menyangkut puas dan tidak puas pada seluruh dimensi dari pekerjaannya.

### **c. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Gilmer, 1966 dalam (Moch Asad, 1955) mengatakan bahwa ada 10 faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu :

#### 1) Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

#### 2) Keamanan kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

#### 3) Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4) Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberika situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5) Pengawasan

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figure dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

6) Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7) Kondisi kerja

Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir.

8) Aspek sosial dalam pekerjaan.

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidaknya puas dalam kerja

9) Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya, mendengar,

memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

#### 10) Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Faktor-faktor kepuasan kerja menurut Husaini (2008) yaitu:

1. Imbalan jasa.
2. Rasa aman.
3. Pengaruh antar pribadi.
4. Kondisi lingkungan kerja.
5. Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Sumber daya manusia yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi terhadap hasil kerjanya. Akan tetapi cenderung untuk memberikan kinerja yang berkualitas terhadap organisasi, karna sumber daya manusia yang merasa puas akan berusaha untuk memiliki perasaan puas atas pekerjaannya. Seorang SDM yang merasa puas terhadap pekerjaannya maka akan timbul perasaan untuk tetap bertahan di dalam organisasi dan tidak mempunyai pemikiran untuk pindah dari pekerjaannya.

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

Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

- 1) Produktifitas atau kinerja (Unjuk Kerja)

Lawler dan Porter mengharapkan produktivitas yang tinggi jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang berasosiasi dengan unjuk kerja, maka kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja. Asad (2004 dalam Raden Purwoko Agung Nugroho 2012).

## 2) Ketidakhadiran dan *Turn Over*

Porter & Steers (1998 dalam Raden Purwoko Agung Nugroho 2012) mengatakan bahwa ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih bersifat spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti bekerja atau keluar dari pekerjaan, lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka.

#### **e. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Richard L. *et.al.* (2012) menyatakan kepuasan kerja adalah bukanlah berarti seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri.

Dimensi kepuasan kerja Menurut Richard L. *et.al.* (2012) yaitu meliputi:

- 1) Gaji.
- 2) Kesempatan promosi.
- 3) Pendidikan.
- 4) Pengawasan.
- 5) Rekan kerja.
- 6) Beban kerja dan lainnya.

Berbagai pendapat sepanjang setengah abad terakhir telah secara konsisten menunjukkan bahwa mayoritas pria dan wanita menyatakan menyukai pekerjaan mereka. Peneliti juga menunjukkan orang-orang yang lebih puas dengan pekerjaannya lebih cenderung terlibat dalam perilaku warga organisasi perilaku yang tidak secara langsung tidak diarahkan pada pekerjaan seseorang, tetapi membantu orang lain di tempat kerja.

Menurut Savirandha (2010) menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum

merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi pekerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya tersebut menggambarkan pengalaman-pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaannya dan harapan-harapan mengenai pengalaman mendatang.

Ketika seorang individu sudah dapat memenuhi persyaratan dari lingkungan kerjanya ia dapat dikatakan sebagai pekerja yang memuaskan, dan jika lingkungan kerjanya sudah dapat memenuhi kebutuhan seorang individu, maka ia dapat dikatakan sebagai pekerja yang puas. Berdasarkan pada teori Weiss, Dawis, England, dan Loquist, 1967 dalam Savirandha, 2010, mengembangkan sebuah alat ukur untuk mengukur tingkat kepuasan seorang pekerja, yaitu *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). MSQ mengukur kepuasan kerja dengan melihat dari indikator penyesuaian tersebut dapat diprediksi dengan mencocokkan lingkungan kerja dengan kepribadian pekerja.

MSQ terbagi dalam tiga dimensi, dimensi intrinsik dimensi ekstrinsik, dan dimensi *general satisfaction*. Kepuasan intrinsik didapat saat seseorang dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kepuasan kerja ekstrinsik didapat dari imbalan yang didapat oleh individu, imbalan tidak selalu dalam bentuk uang, namun dalam bentuk pengembangan, dan pengakuan. *General satisfaction* didapat ketika individu merasa puas dengan kondisi pekerjaan dan rekan kerja secara keseluruhan (Weiss, Dawis, England, dan Loquist, 1967, dalam

Savirandha, 2010 ) ketiga dimensi tersebut diukur melalui 20 indikator atau kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasankerja. Indikator-indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut (Dawis *et al*, 1966 dalam Savirandha, 2010)

1. *Ability utilization* adalah pemanfaat kecakapan yang dimiliki olehkaryawan.
2. *Achievement* adalah prestasi yang dicapai selama bekerja.
3. *Activity* adalah segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja.
4. *Advancement* adalah kemajuan atau perkembangan yang dicapai selama bekerja.
5. *Authority* adalah wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
6. *Company Policies and Practices* adalah kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan.
7. *Compensation* adalah segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.
8. *CO-workes* adalah rekan kerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
9. *Creativity* adalah kreatifitas yang dapat dilakukan dalam melakukan pekerjaan.
10. *Independence* adalah kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja.

11. *Moral values* adalah nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa.
12. *Recognition* adalah pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan.
13. *Responsibility* adalah tanggung jawab yang diemban dan dimiliki.
14. *Security* adalah rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya.
15. *Social service* adalah perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan kerja.
16. *Social status* adalah derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan.
17. *Supervision-Humans relation* adalah dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap pekerjaan.
18. *Supervision-Technical* adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan.
19. *Variety* adalah variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
20. *Working condition* adalah keadaan tempat kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya.

Menurut Darmawan (2013) kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk hasil perilaku karyawan dalam organisasi. Selanjutnya kepuasan kerja dapat memengaruhi perilaku kerja seperti motivasi dan semangat kerja, produktivitas atau prestasi kerja, dan bentuk perilaku kerja lainnya. Darmawan juga menjelaskan kepuasan kerja sebagai suatu tanggapan secara kognisi dan

afeksi dari seorang karyawan terhadap segala hasil pekerjaannya atau kondisi-kondisi lain yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti gaji, lingkungan kerja, rekan kerja, dan atasan.

Menurut Handoko, (2001 dalam Darmawan, 2013) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan ketika karyawan memandang pekerjaan mereka. Kemudian ada beberapa faktor yang mempengaruhi dalam pembentukan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja menurut Robbins (2001 dalam Darmawan 2013) seseorang tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan setiap aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, kebijakan organisasi, dan lingkungan kerja tertentu yang memungkinkan untuk tidak sesuai dengan dirinya. Lebih lanjut Robbins menunjukkan kepuasan kerja seseorang dipengaruhi banyak faktor, tidak hanya dilihat dari faktor gaji saja, namun juga berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri serta faktor lainnya seperti hubungan dengan atasan, rekan kerja, lingkungan kerja dan aturan-aturan.

#### **4. Komitmen Organisasi**

##### **1. Kerangka Perilaku Individu**

Manusia adalah salah satu dimensi penting dalam organisasi. Komitmen organisasi sangat tergantung pada apa yang dirasakan individu yang ada di dalamnya. Seluruh pekerjaan dalam organisasi itu, sumber daya manusia yang menentukan keberhasilannya. Berbagai upaya meningkatkan produktivitas organisasi harus dimulai dari perbaikan produktivitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, pemahaman tentang

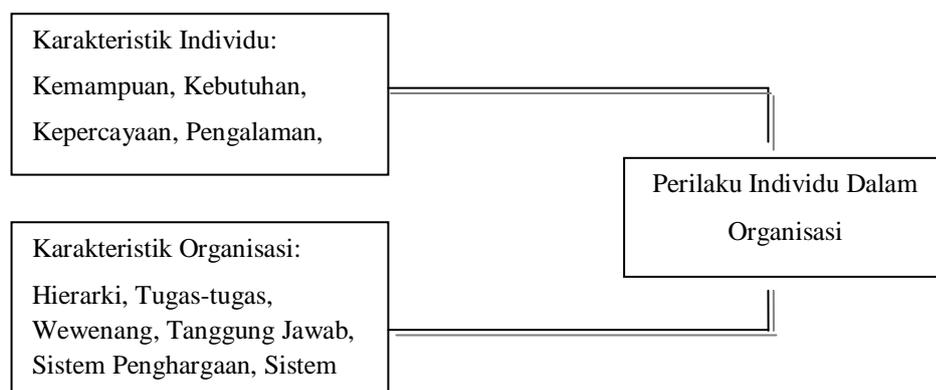
perilaku organisasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan output yang diinginkan dalam hal ini yaitu komitmen organisasi.

Sumber daya manusia sebagai individu ketika memasuki organisasi akan membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan-pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya sebagai karakteristik individualnya. Oleh karena itu, jika kita mengamati sumber daya manusia baru di tempat kerja. Ada yang terlampau aktif, maupun yang terlampau pasif. Hal ini dapat dimengerti karena sumber daya manusia baru biasanya masih membawa sifat-sifat karakteristik individualnya.

Dalam ilmu manajemen, seorang pemimpin harus mengetahui perilaku individu. Di mana setiap individu ini tentu saja memiliki karakteristik individu yang menentukan terhadap perilaku individu, yang pada akhirnya menghasilkan sebuah motivasi individu. Perilaku individu adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Individu membawa tatanan dalam organisasi berupa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman masa lainnya. Sementara itu, karakteristik individu akan dibawa memasuki suatu lingkungan baru, yaitu organisasi atau lainnya. Selain itu, organisasi juga memiliki karakteristik dan merupakan suatu lingkungan bagi individu. Karakteristik organisasi, antara lain reward system dan pengendalian. Selanjutnya, karakteristik individu berinteraksi

dengan karakteristik organisasi yang akan mewujudkan perilaku individu dalam organisasi.

Dalam kaitan antara individu dengan organisasi, maka ia membawa karakteristik individu ke dalam organisasi, sehingga terjadilah interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Interaksi keduanya mewujudkan perilaku individu dalam organisasi. Menurut Robbins (2007) Perilaku individu dalam organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1.**

### Karakteristik Perilaku Individu dalam Organisasi

Menurut Irham Fahmi (2013) menyatakan perilaku individual adalah suatu reaksi yang dimiliki oleh seorang individual terhadap segala sesuatu yang dilihat, dirasa dan dipahami untuk selanjutnya terbentuk dalam perbuatan dan sikap. Dalam konteks ilmu perilaku dijelaskan bahwa setiap orang memiliki pandangan yang berbeda beda dalam menilai dan memahami sikap keadaan apalagi jika itu dituangkan dengan latar belakang (*background*) yang pernah dijalaninya.

Adapun gambar dalam kerangka perilaku individu dapat dilihat

di tabel 2.1, sebagai berikut :

**Tabel 2.3.**  
Kerangka Perilaku Individu

Lingkungan	Individu	Perilaku	Hasil
Lingkungan kerja: - Desain pekerjaan - Struktur organisasi - Kebijakan dan aturan kepemimpinan - Penghargaan dan sanksi - Sumber daya Non lingkungan: - Keuangan - Ekonomi - Kesenangan dan hobi	- Kemampuan dan keterampilan - Latar belakang keluarga kepribadian - Persepsi - Komitmen - Sikap - Ciri - Kapasitas belajar - Umur - Ras, jenis kelamin - Pengalaman	- Pemecahan masalah - Proses berfikir - Komunikasi - Berbicara - Mendengarkan - Observasi - Pergerakan	- Prestasi - Jangka panjang - Jangka pendek - Pengembangan pribadi - Hubungan dengan pihak lain - Kepuasan

Sumber : Gibson, Ivancevich, Donelly (2010)

Dari kerangka perilaku individu yang terdapat di atas dapat dijelaskan bahwa *komitmen organisasi* terdapat pada kolom “Individu”. “Individu” diartikan sebagai tingkatan seseorang atau karakteristik seseorang dalam suatu organisasi, dan setiap individu mempunyai perilaku yang berbeda-beda. Adapaun pengertian dari komitmen organisasi didefinisikan sebagai berikut : Komitmen organisasional yaitu rasa senang atau rasa kecintaanya seseorang dalam pekerjaanya sehingga karyawan dalam melakukan pekerjaanya ia selalu bersungguh sungguh dan sangat antusias untuk menyelesaikan semua pekerjaanya. Komitmen organisasi dapat terbentuk karena adanya hubungan antara karyawan yang saling mendukung atau hubungan antara atasan yang baik.

## 2.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional merupakan suatu bentuk sikap. Dan sikap dapat dipecah menjadi 3 komponen dasar : emosional, informasional dan berperilaku (Luthans, 2002). Dalam *organization behavioral* atau perilaku organisasi, komitmen organisasi adalah komponen dari perilaku. (*"In organization, attitudes are important because of their behavioral component"*) (Robbins, 2007). Menurut Robbins (2007), *Attitudes is evaluative statements or judgment concerning object, people or events* (Sikap adalah pernyataan tentang penilaian seseorang terhadap objek, orang-orang atau kejadian) dan dibagi dalam 3 komponen yaitu : *cognitive, affective and behavioral* (kognitif, afektif dan berperilaku).

Komponen emosional / afeksi melibatkan perasaan orang (positif, netral atau negatif) terhadap suatu objek. Komponen informasional / kognitif terdiri dari keyakinan / opini dan informasi / pengetahuan yang dimiliki seseorang atas objek. Komponen intensif / berperilaku meliputi tendensi seseorang untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap suatu objek. Terminologi sikap pada dasarnya merujuk kepada komponen afektif / emosi (Robbins, 2007).

Menurut Luthans (2002), dari 3 komponen sikap hanya komponen intensif/berperilaku yang dapat diamati langsung. Komponen emosi dan keyakinan tidak dapat dilihat orang lain, hanya dapat diduga. Sikap dalam organisasi dianggap penting karena berpengaruh terhadap

perilaku. Komitmen organisasional sebagai bagian dari sikap mempengaruhi berbagai perilaku penting agar organisasi berfungsi efektif. Pentingnya komitmen pegawai diperkuat dengan serangkaian penelitian yang menunjukkan ada hubungan yang kuat antara komitmen organisasional dengan penampilan kerja. (Luthans, 2002).

Penelitian Dessler (1999, dalam Luthan 2002) yang menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi memiliki nilai absensi yang rendah dan memiliki masa bekerja yang lebih lama dan cenderung untuk bekerja lebih keras serta menunjukkan prestasi yang lebih baik. Tingginya komitmen para pegawai tersebut di atas tidak terlepas dari rasa percaya pegawai akan baiknya perlakuan manajemen terhadap mereka, yaitu adanya pendekatan manajemen terhadap sumber daya manusia sebagai aset berharga dan tidak semata-mata sebagai komoditas yang dapat dieksploitasi sekehendak manajemen.

Komitmen organisasional merupakan komitmen seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut. Dalam penelitiannya Porter dan Steers (dalam Luthans, 2002) menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi berpengaruh terhadap tingginya tingkat performansi. Selain itu seseorang yang mempunyai tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasinya cenderung untuk bertahan sebagai anggota dalam waktu yang relatif panjang.

Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi mengenai komitmen organisasional dari beberapa ahli.

- *Organizational commitment is the degree to which an employee identifies with the organization and wants to continue actively participating in it* (Davis and Newstrom, 1993 dalam Luthans, 2002).

- *Organizational commitment is the extent to which an individual identifies and his involved with his or her organization and/or is unwilling to leave it* (Baron and Greenberg, 1997 dalam Luthans, 2002)

- *Organization commitment is the strength of an individual's identification with an organization* (Nelson & James, 1997 dalam Luthans, 2002).

Dari beberapa definisi di atas, dapat di simpulkan bahwa komitmen organisasi itu menggambarkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya dan kesediaannya untuk tetap bertahan dalam organisasinya.

Komitmen organisasi menurut Noe (2000 dalam Luthans, 2002) yaitu :

*"Organizational commitment is the degree to which an employee identifies with the organisation and is willing to put forth effort on its behalf. Individuals which have low organizational commitment are often just waiting for the first good opportunity their jobs".*

Jadi, komitmen organisasi adalah tingkatan dimana seseorang memposisikan dirinya pada organisasi dan kemauan untuk melanjutkan upaya pencapaian kepentingan organisasinya. Individu yang memiliki komitmen yang rendah pada organisasi seringkali hanya menunggu kesempatan yang baik untuk keluar dari pekerjaan mereka.

Pengertian ini memberikan gambaran bahwa komitmen organisasi adalah bagaimana seseorang menempatkan dirinya dalam

sebuah organisasi dan bagaimana seseorang memiliki kemauan untuk tetap mempertahankan dirinya dalam organisasi.

Selanjutnya, komitmen organisasi menurut Griffin dan Moorhead (1998 dalam Luthans, 2002) berhubungan dengan kepemihakan dan keterikatan seseorang terhadap organisasi, sebagaimana pernyataannya, yaitu: *"organizational commitment reflect an individuals identification with and attachment to the organization"*.

Pada sisi yang lain Mottaz (Bratton & Gold, 1999 dalam Luthans 2002) memandang komitmen organisasi sebagai: *"organizational commitment as an effective response (attitude) resulting an evaluation of the work situation which links or attaches the individual to the organization."*

Dimaksudkan bahwa komitmen organisasi sebagai sebuah respon yang efektif (sikap) yang menghasilkan sebuah evaluasi pada situasi kerja yang berhubungan atau keterikatan individu pada organisasi.

## **2.2. Komponen Komitmen Organisasi**

Moway yang dikutip Sopiah (2008) menanyakan ada tiga aspek komitmen antara lain :

1) *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat 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*).

### **2.3. Kriteria Komitmen Organisasi**

Pandangan mengenai Komitmen organisasi, menurut Porter (Greenberg dan Baron, 1997) merupakan akibat dan tiga faktor yaitu: "(1) *acceptance of the organizations goals and values*, (2) *willingness to help the organization achieve its goals*, and (3) *the desire to remain within the organization*."

Dimaksudkan bahwa : tiga faktor tersebut adalah: (1) penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai yang dimiliki organisasi, (2) kemauan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya, dan (3) hasrat atau keinginan untuk tetap berada dalam organisasi.

Searah dengan pendapat tersebut, Sacker (Benzhoff, 1997) menyatakan bahwa:

*"commitment can generally be characterized by at least three factors: (a) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values, (b) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; (c) a definite desire to maintain organizational membership.*

Komitmen dapat digeneralisasi menjadi karakteristik, paling sedikit ada tiga faktor yaitu: (a) sebuah kekuatan kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai yang dimiliki organisasi, (b) sebuah hasrat untuk berupaya menggunakan atau mengerahkan kesungguhannya untuk kepentingan organisasi, dan (c) sebuah hasrat yang pasti untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi.

Selanjutnya, mengenai karakteristik komitmen organisasi, Nelson dan James (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) terdiri dari dua yaitu: *affective commitment and continuance commitment*. Seiring dengan pendapat tersebut Allen dan Meyer dalam (Grenberg dan Baron, 1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) terdiri dari tiga yaitu: *continuance commitment, affective commitment and normatif commitment*.

Penjelasann mengenai tiga komitmen tersebut adalah sebagai berikut:

*"Continuance commitment, related to //n • ".ide bets approach, refers to the strength of a person's lendency to need to continue working for an organization because he or sh" cannot effort to do otherwise "*

*"Affective commitment, suggested by the goal-congruence approach, refers to the strength of a person '.v desire to continue working for an organization because he or she agree., with it and wants Ic do so "*

*"Normative commitment, this kind of commitment refers to employees feelings of obligation to stay with the organization because of pressures from others".*

Dimaksudkan bahwa *continuance commitment* merujuk pada tendensi pnbadl seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi

disebabkan karena ketidakmampuannya mengupayakan jenis pekerjaan yang lain. *Affective commitment* merujuk pada kekuatan keinginan seseorang untuk terus bekerja pada suatu organisasi disebabkan karena kesesuaian dan keinginannya, sementara *normative commitment* merujuk pada perasaan 'kewajiban' seseorang untuk tetap pada suatu organisasi karena adanya tekanan atau daya tarik.

Komitmen organisasional menurut Fred Luthans (2002) :

*“As an attitude, organizational commitment is most often defined as (1) a strong desire to remain a member of a particular organization; (2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization; and (3) a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization. In other words, this is an attitude reflecting employees' loyalty to their organization”.*

Sebagai sebuah sikap komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai aspek-aspek yang menandai tingginya komitmen seseorang terhadap organisasinya, yaitu : (1) Keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, (2) Kemauan untuk mengerahkan segenap kemampuannya bagi suksesnya organisasi, dan (3) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

#### **2.4. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen**

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

- 1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; dan
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sementara itu, Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan
- 4) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang 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.

Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

- 1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari setiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya tentang organisasi.

Menurut Porter (2002) terdapat beberapa faktor penentu komitmen seseorang terhadap organisasinya.

- 1) Komitmen dipengaruhi oleh beberapa aspek dalam lingkup pekerjaan itu sendiri yang disebut faktor organisasi. Faktor ini akan membentuk sikap bertanggung jawab terhadap keberhasilan tugas yang diemban.
- 2) Komitmen organisasi dipengaruhi oleh alternatif kesempatan kerja yang dimiliki pekerja yang disebut faktor non-organisasi. Semakin besar peluang untuk berpindah kerja dan semakin besar hasratnya terhadap alternatif pekerjaan di tempat lain, komitmen pekerja pada organisasinya cenderung semakin rendah.
- 3) Komitmen pekerja pada organisasinya dipengaruhi oleh faktor karakteristik diri pekerja. Faktor ini membentuk komitmen inisial, yaitu komitmen awal yang timbul pada saat pekerja baru saja mulai masuk

sebagai anggota organisasi. Seseorang yang mempunyai komitmen tinggi, pada saat mulai bekerja mempunyai kecenderungan untuk tidak berpindah pekerjaan untuk jangka waktu relatif lama. Termasuk faktor ini adalah kepuasan kerja, usia senioritas, dan lama bekerja. Semakin usia tua pekerja atau semakin lama bekerja dan semakin senior, serta semakin tinggi kepuasan terhadap pekerjaannya orang tersebut cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi.

Model tentang faktor-faktor yang menentukan tinggi rendahnya kadar komitmen terhadap organisasi di atas kemudian dikembangkan lagi dengan model yang menekankan perlunya perhatian terhadap pekerja sebagai manusia yang utuh dalam membentuk dan membina komitmen pekerja. Model tersebut menekankan pentingnya proses kognisi, yaitu proses yang membentuk komitmen organisasi. Dalam proses kognisi tersebut melibatkan tiga faktor, yaitu faktor eksternal, faktor interaksi, dan faktor internal.

Faktor eksternal meliputi kewenangan, pengaruh kelompok kerja: imbalan, serta insentif eksternal. Komitmen pekerja pada organisasinya cenderung naik bila pekerja tersebut memiliki tingkat kewenangan yang lebih besar dalam menyelesaikan tugasnya. Interaksi dan kerjasama yang terjadi dalam kelompok kerja sangat menentukan terbentuknya komitmen pekerja atas tugas dan pekerjaannya. Program dan kebijakan untuk mengelola imbalan eksternal yaitu imbalan yang berupa gaji, upah, dan

bonus dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yang selanjutnya juga mempengaruhi komitmen pekerja.

Faktor internal meliputi harapan untuk sukses dan persepsi pekerja tentang pengelolaan imbalan yang adil. Tingkat harapan terhadap keberhasilan menentukan kadar komitmen pekerja. Imbalan internal meliputi kesempatan, untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri, dan diberikannya keleluasaan dalam cara penyelesaian tugas serta diakuinya suatu prestasi.

Faktor interaksi meliputi partisipasi dan kompetisi. Partisipasi dapat meningkatkan rasa ikut memiliki pada pekerja terhadap organisasinya, yang selanjutnya akan mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen pekerja pada organisasinya. Hal yang berkaitan dengan kompetisi dijelaskan bahwa, subyek dalam lingkungan yang lebih kompetitif secara signifikan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi daripada subyek yang berada pada lingkungan yang kurang kompetitif.

## **2.5. Dimensi Komitmen Organisasi**

Dimensionalitas konsep komitmen organisasional, yang dirumuskan oleh Porter, Steers, Modway dan Boulian (1974) dan kemudian oleh Cook dan Wall (1980), adalah digunakan untuk menjelajahi seputar pekerja-pekerja industri di Israel dengan menggunakan skala-metrik dan non metrik. Konsep komitmen organisasional, seperti yang diukur oleh *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang terkenal dari Porter dan kawan-kawan (1974)

dan oleh suatu versi yang lebih pendek oleh Cook dan Wall (1980) ditandai oleh tiga dimensi yang saling berhubungan yaitu ; penerimaan dari nilai-nilai organisasi itu, kesediaan untuk menggunakan usaha atas nama organisasi, dan keinginan untuk tinggal bersama karyawan dalam satu organisasi. Faktor-faktor ini dikenal sebagai *identification* (I), *involvement* (keterlibatan) (V), dan dengan *loyalty*. (L). (Aviad dan Berman, 1992).

Selanjutnya Allen dan Meyer disebut sebagai pemimpin penelitian di bidang komitmen organisasional dimana mereka menyajikan pandangan multidimensional komitmen organisasional. Mereka mengusulkan bahwa komitmen terdiri dari tiga komponen, yaitu ; komitmen afektif , komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative (Chait, 1998).

Komitmen organisasional telah menjadi topik yang populer di antara peneliti organisasi dan perilaku, seperti yang dikemukakan oleh Liou dan Nyhan (1994) :

*“Organizational commitment has been a popular research topic among organizational and behavioral researchers for decades. This interest is due, in part, to the fact that employee commitment is generally recognized as one of the major determinants of organizational effectiveness, Higher levels of organizational commitment, for example, are linked to higher levels of job performance , lower absenteeism , and lower turnover”.*

Dimana, inti perhatian dari fakta bahwa komitmen pegawai adalah secara umum dikenal sebagai salah satu faktor penentu yang utama dari efektivitas organisasi. Tingginya tingkat komitmen organisasi,

berhubungan dengan tingginya tingkat kinerja ,absen lebih rendah ,dan menurunkan turnover pegawai. Selanjutnya Liou dan Nyhan (1994) menyatakan:

*The interest in organizational commitment research is further emphasized in many recent studies of the various conceptualization issues of commitment (e.g., Mowday et al., 1982; Morrow, 1983; Reichers, 1985). These studies examine not only the methods issue of commitment measurement (Allen and Meyer, 1990; McGee and Ford, 1987; Meyer and Allen, 1984) but also the behavior consequences of multidimensional commitment (Oliver, 1990; Meyer et al., 1989; Randall et al., 1990).*

Bahwa minat akan riset komitmen organisasi lebih lanjut ditekankan dalam banyak studi yang terbaru dari berbagai isu-isu konseptual dari komitmen .Studi-studi ini menguji tidak hanya isu metoda-metoda dari pengukuran komitmen tetapi juga konsekuensi-konsekuensi perilaku multidimensional komitmen. Pada tabel berikut ini digambarkan skala pengukuran umum yang digunakan dalam mengevaluasi dimensi komitmen organisasional.

Allen dan Meyer (1990) menambahkan komitmen normatif pada skala komitmen berkelanjutan dan affektif kombinasi mereka. Bagaimanapun, komitmen normatif ditemukan sangat dihubungkan dengan komitmen yang afektif. O'Reilley dan Chatman (1986) juga mengembangkan suatu skala untuk mengukur tiga definisi komitmen, termasuk: pemenuhan, identifikasi, dan komitmen internalisasi. Tiga dimensi komitmen ini, bagaimanapun telah ditanyakan oleh peneliti studi yang terakhir (Balfour dan Wechsler, 1990) mempertunjukkan suatu

korelasi yang tinggi antara komitmen identifikasi dan internalisasi. (Liou dan Nyhan.1994).

Selanjutnya Liou dan Nyhan menyorot masalah Komitmen pegawai pemerintah, sebagai berikut ;

*“Previous research on public employee organizational commitment has tended to compare commitment between public and private employees. Buchanan (1974a, 1974b), for example, found that government managers expressed lower organizational commitment than executives from private firms. Specifically, government managers are generally less involved, less loyal, and display weaker identification with the aims of their agencies than business executives (Buchanan, 1974a:345). Other studies (Boyatzis, 1982; Perry and Rainey, 1988; Rainey, 1979, 1989; Chubb and Moe, 1990) draw similar conclusions about the comparison of employee commitment between public and private organizations.”*

Dari paparan di atas dapat diketahui bahwa pada penelitian terdahulu sudah cenderung untuk membandingkan komitmen antara pegawai pemerintah dengan karyawan swasta. Ditemukan bahwa para manajer pemerintah komitmen organisasionalnya lebih rendah dibanding para eksekutif dari perusahaan swasta. Secara rinci, para manajer pemerintah secara umum lebih sedikit dilibatkan, lebih sedikit setia, dan tampilkan identifikasi lebih lemah dibanding para eksekutif bisnis. Studi lain menggambar/menarik kesimpulan-kesimpulan yang serupa sekitar perbandingan dari komitmen pegawai antara organisasi-organisasi publik dan swasta.

Robbins & Judge (2007) mendefinisikan ada tiga dimensi komitmen organisasi yaitu:

1) Komitmen afektif (*affective comitment*): keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi.

2) Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*): Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3) Komitmen normatif (*normative commiment*): Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Menurut Chait (1998; dalam Wahyudi, 2004) seseorang dapat memiliki komitmen organisasi dan atau kepada kelompok kerjanya. Dengan menggunakan ketiga dimensi dari komitmen organisasi, maka seseorang bisa saja mempunyai komitmen afektif pada kelompok kerja, namun bukan kepada organisasinya, tetapi mempunyai komitmen normatif pada organisasinya. Komitmen pegawai dalam organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap.

## **B. Kerangka Pemikiran dan Penurunan Hipotesis**

### **1) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kinerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi

bagian dari organisasi, maka komitmen organisasi menjadi variabel yang utama dalam membantu seorang untuk menjadikan kepuasan kerja menjadi meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya komitmen yang dimiliki para pegawai, maka kepuasan kerja akan lebih, apabila komitmen organisasi sudah melekat dalam diri seorang karyawan. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, rekan kerja, dan atasannya, dan kepuasan kerja keseluruhannya, mereka lebih komitmen pada organisasi (Okpara, 2001, dalam Dian Kristanto, Suharnomo, Intan Ratnawati yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening” Sebagian peneliti menganggap ada hubungan positif antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Chughtai & Zafar, 2006 Al-Hussami, 2008 Mrayyan & Al-Faouri, 2008 Al-Ahmadi, 2009 Khan *et al.*, 2010), Begitu juga dengan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Chughtai & Zafar, 2006 Salami, 2008 MacKenzie *et al.*, 1998 Pettijohn *et al.*, 2000).

Berdasarkan konsep, logika serta riset terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1:** Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

## **2) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja.**

Komitmen organisasi mencerminkan ketekunan seseorang dalam membuat pengorbanan kepada kebaikan organisasi, dan menunjukkan kesenangan orang tersebut dengan organisasi, yang dibuktikan dengan pengabdian waktu pribadi seseorang untuk kegiatan organisasi. Komitmen organisasi dapat membuat karyawan atau anggota organisasi mengorbankan jiwa, raga, waktu, pikiran dan materi demi kesuksesan pencapaian tujuan organisasi, Weiner (1982 dalam Liou 2008 dalam Sina 2013). Komitmen organisasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja seseorang dalam suatu institusi, apabila seorang pegawai sudah komitmen terhadap organisasi maka kinerja pegawai lebih baik karena biasanya kinerja yang baik dipicu oleh banyak hal salah satunya yaitu komitmen organisasi.

Jika seorang pegawai yang sudah memiliki tingkat loyalitas tinggi terhadap institusi atau organisasi ditempat ia bekerja, serta pegawai yang sudah merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut maka pegawai tersebut bekerja akan lebih maksimal, misalkan dalam melaksanakan tugas dengan cepat tepat dan penuh kerapian sehingga dampaknya kinerja pegawai akan meningkat. Hal tersebut didukung Penelitian terdahulu yang dilakukan Frans Nelly dkk (2013) dengan judul “Pengaruh Komitmen dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan”, yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja, penelitian Agus Ali Suharto (2012) dengan judul penelitian “Pengaruh Kualitas Sumber Daya

Manusia, Komitmen dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai” yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Setyorini dkk (2012), “Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan” yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain Suprana (2012), “Analisis Pengaruh Kepuasan Kompensasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan” yang menyatakan bahwa komitmen organisasi secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan konsep, logika serta riset terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2:** Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **3) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan Kerja merupakan hasil dari kinerja yang yang dicapainya oleh karyawan tersebut. Dimana hasil dari kinerja karyawan yang menyatakan kepuasan kerja yang dijelaskan oleh Richard L. *et.al.* (2012) menyatakan kepuasan kerja adalah bukanlah berarti seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri. Jadi dapat

simpulkan bahwa kepuasan kerja bukanlah dari hasil kerja atau seberapa baik dalam bekerja melainkan seberapa hubungan antara sikap dan perasaan diri kita dalam pekerjaan kita. Adapun menurut Locke, (1969, dalam Gibson, 1996 seperti dikutip kembali oleh Sopiah, 2008) menambahkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila kondisi yang aktual (sesungguhnya) sesuai dengan yang diharapkan atau yang diinginkannya. Semakin sesuai antara harapan seseorang dengan kenyataan yang ia hadapi maka orang tersebut akan semakin puas dalam bekerja.

Berdasarkan konsep, logika serta riset terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3:** Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

#### **4) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening**

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, maka komitmen organisasi menjadi variabel yang utama dalam membantu dalam meningkatkan kinerja para pegawai.

Dengan adanya komitmen yang dimiliki oleh para pegawai, maka kinerja akan menghasilkan rasa kepuasan terhadap kinerja yang dijalankan.

Berdasarkan teori, logika serta riset terdahulu maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

**H4:** Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

### C. Model Penelitian

Model penelitian merupakan suatu konsep awal yang menjadi acuan dalam proses penelitian. Dalam konteks sederhana, model penelitian adalah gambaran atau pola pikir yang mendasari sebuah penelitian yang ditunjukkan untuk menghubungkan variabel-variabel penelitian yang mengacu pada teori-teori.

**Gambar 2.2**  
Model Penelitian

