

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas mengenai teori-teori mendasar yang mendukung topik penelitian yaitu kepuasan kerja (faktor-faktor kepuasan kerja) dan komitmen organisasional (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif). Selain itu dipaparkan penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis penelitian.

2.1. Kepuasan Kerja

Karyawan akan selalu dituntut untuk berkembang dan memberikan banyak inovasi, kreativitas karyawan demi membangun dan mengembangkan organisasi. Untuk meningkatkan produktifitas dari karyawan dibutuhkan seorang karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi. Organisasi harus mampu melihat berbagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja karyawan sehingga karyawan dapat berkembang serta mencapai tujuan organisasi secara bersama. Kebutuhan dan keinginan mendorong manusia melakukan pekerjaan dan aktivitas yang beragam. Hal ini menyebabkan cara-cara yang ditempuh untuk memenuhi kebutuhan tersebut juga berbeda. Dilihat persentase besar kecilnya dorongan untuk melakukan pekerjaan, tergantung pada tingkat kepuasan yang diperoleh secara individu dalam perusahaan. Kepuasan kerja berperan paling penting dalam penilaian sumber daya manusia. Menurut Damayanti et al. (2018) kepuasan kerja dalam pekerjaan mengacu pada kepuasan yang dinikmati di tempat

kerja melalui perolehan hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan lingkungan kerja yang baik sedangkan kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar karyawan dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, menentukan struktur kekuasaan, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang ideal, beradaptasi dengan teknologi baru, dan sebagainya.

Ketika kinerja karyawan meningkat maka kepuasan karyawan juga akan meningkat. Kepuasan kerja sendiri diartikan sebagai bentuk perasaan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan membuat karyawan memiliki perasaan senang dalam bekerja, sehingga membuat karyawan merasa nyaman dan berkomitmen untuk bekerja (Wardhani, 2015).

Menurut Sunarta (2019) kepuasan kerja adalah sikap (kognisi tindakan), rasa senang (ekspresi emosi), atau gap (gap) antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan. Sikap atau kognisi tindakan yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja merupakan ungkapan karena hal-hal yang menjadi tanggung jawabnya telah dilaksanakan dengan benar dan karyawan puas dengan hasil pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja antara lain:

a. Gaji atau imbalan

Menurut Umam (2010) dalam Setiawan et al. (2015) kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah upah absolut yang diperoleh, sejauh mana upah memenuhi ekspektasi tenaga kerja, dan bagaimana upah dapat dibayarkan. Pada teori keadilan, gaji yang dipersepsikan terlalu kecil atau terlalu besar akan menyebabkan karyawan *distress* atau ketidakpuasan, namun yang terpenting adalah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil oleh karyawan. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok tertentu, akan timbul kepuasan kerja.

b. Lingkungan kerja yang menunjang

Umam (2010) dalam Setiawan et al. (2015) menjelaskan ruangan kerja yang sempit, panas yang berlebihan, serta lampu yang menyilaukan mata akan membuat karyawan enggan untuk bekerja. Karyawan akan sering mencari alasan untuk keluar dari ruangannya. Dalam hal ini, perusahaan harus menyediakan ruang kerja yang terang dan lapang, sejuk dengan menggunakan properti yang nyaman. Lingkungan kerja yang positif akan membantu kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan.

c. Hubungan kerja antar rekan kerja dan atasan

- 1) Hubungan kerja dengan rekan kerja, yang mana kepuasan kerja karyawan timbul karena karyawan dalam jumlah tertentu berada dalam satu ruangan kerja, sehingga karyawan dapat saling berbicara (kebutuhan sosial terpenuhi).

- 2) Hubungan kerja dengan atasan, yang mana kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan.
- 3) Hubungan kerja dengan bawahan, yang mana atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasinya (Umam, 2010 dalam Setiawan et al. 2015).
- d. Promosi
- Menurut Swasto (2011) promosi merupakan perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi sebagai imbalan karena prestasi kerjanya yang baik, masa kerjanya yang lama dan lainnya.

2.2. Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan merupakan suatu sikap dalam organisasi yang biasa disebut sebagai komitmen organisasional. Menurut Wibowo (2012) komitmen tidak dapat dibentuk secara langsung tetapi perlu dibangun secara bertahap. Komitmen tersebut diawali dengan membangun hubungan antar individu sehingga timbul kepedulian. Persiapan yang baik dapat menumbuhkan pemahaman dan persepsi positif sehingga orang akan mampu membentuk suatu komitmen. Rivai & Mulyadi (2012) mengamati pentingnya individu memiliki komitmen yang tinggi kepada perusahaan, menyatakan berkomitmen pada organisasi berarti karyawan memihak pada organisasi dan tujuan-tujuannya, serta menunjukkan niat individu tersebut untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Sidharta & Margaretha

(2011) menyatakan komitmen organisasional pada sebuah perusahaan merupakan salah satu jaminan untuk menjaga eksistensi perusahaan tersebut. Tujuan organisasi dapat tercapai apabila karyawan memiliki komitmen terhadap organisasinya, karena karyawan yang berkomitmen akan bersedia dan berusaha agar tujuan organisasi tercapai (Nagar, 2012). Robbins & Judge (2019) menyatakan karyawan yang berkomitmen akan cenderung tidak terlibat dalam pengunduran diri meskipun karyawan tidak puas karena karyawan merasa harus bekerja keras karena rasa loyalitas dan keterikatan.

Gunawan & Sriathi (2019) menyatakan komitmen karyawan adalah suatu kondisi dimana karyawan mendukung dan peduli terhadap tujuan organisasi dan berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Darwish (2000) dalam Supartha et al. 2013) menyatakan komitmen organisasional adalah perasaan karyawan wajib untuk tetap berada dalam organisasi, yang timbul dari internalisasi tekanan normatif pada seorang karyawan sebelum atau setelah masuk. Komitmen organisasional karyawan dapat ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan kuat dari tujuan organisasi dan adanya dorongan untuk menjadi bagian organisasi dalam proses mencapai tujuan. Priansa (2016) menyatakan komitmen organisasional merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia sebagai *figure* sentral bagi organisasi. Tanpa komitmen organisasional, sulit mendapatkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Oleh karena itu, komitmen organisasional harus dipelihara agar tetap tumbuh pada karyawan. Meyer & Allen (2014) dalam Kristian & Ferijani (2020) mengembangkan model tiga komponen komitmen organisasional, di antaranya:

1. Komitmen afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif adalah identifikasi keterikatan emosional karyawan pada organisasi karena adanya kesamaan nilai dan tujuan. Karyawan ingin tetap menjadi bagian dari perusahaan untuk menghindari risiko kerugian jika karyawan keluar dari perusahaan.

2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Kesadaran karyawan terhadap kebutuhan sehingga memiliki keinginan kuat untuk berkontribusi pada organisasi. Analisis kebutuhan dapat mencakup keuntungan atau kerugian pemberian bonus, promosi, dan jabatan.

3. Komitmen normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif mencerminkan karyawan memiliki persepsi sebagai suatu kewajiban untuk loyal terhadap organisasi. Komitmen ini menjelaskan tentang bagaimana perasaan keterikatan dalam mempertahankan keanggotaannya untuk tetap berada dalam organisasi. Komitmen normatif yang tinggi akan menunjukkan seberapa besar dan melekatnya rasa keterikatan karyawan terhadap organisasinya.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh Dalkrani & Dimitriadis (2018) dengan judul “*The Effect of Job Satisfaction On Employee Commitment*” memiliki tujuan untuk meneliti tingkat kepuasan karyawan dari berbagai faktor yang secara teoritis mempengaruhi kepuasan. Selain itu, untuk menguji hubungan antara faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan swasta. Hasil

penelitian menunjukkan aspek sosial pekerjaan, karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi komitmen organisasional secara signifikan dan positif sedangkan promosi dan penghargaan bukan merupakan faktor yang signifikan dan positif.

Penelitian sejenis dilakukan oleh Hakami et al. (2020) dengan judul "*The Relationship between Nurses Job Satisfaction and Organizational Commitment*" bertujuan untuk menilai hubungan antara kepuasan kerja perawat dan komitmen organisasional di rumah sakit Saudi. Penelitian ini menunjukkan korelasi antara kepuasan kerja perawat dan setiap dimensi komitmen organisasional yang diuji menggunakan *Pearson Correlation Coefficient*. Korelasi antara kepuasan kerja perawat dan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif signifikan dan positif yang berarti perawat yang puas dengan pekerjaan memiliki komitmen organisasional.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Kabir (2018) dengan judul "*Factors Influencing The Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Selected Commercial Banks in Bangladesh*". Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, otorita dan umpan balik, supervisor dan supervisi, *reward* dan *recognition*, keamanan kerja, pelatihan dan pengembangan, jam kerja dan kelompok kerja dan lingkungan kerja dan pekerjaan ditemukan menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil penelitian ini menemukan penghargaan dan *recognition*, otoritas dan umpan balik menjadi faktor paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

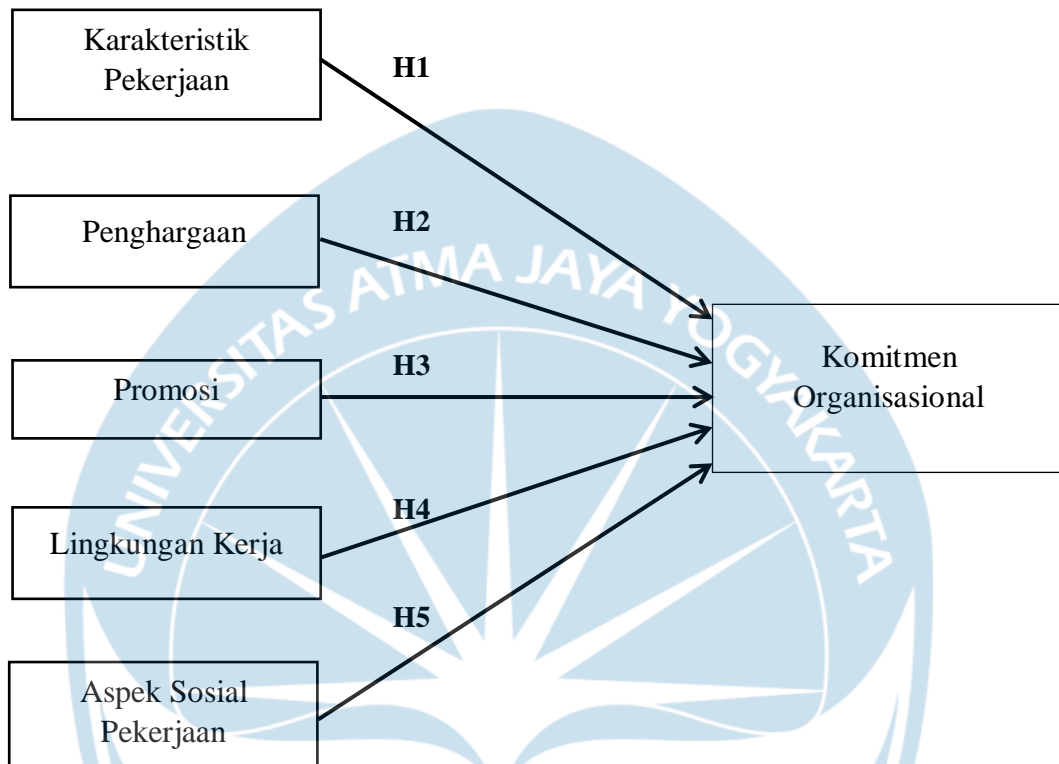
Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil
1	<i>The Effect of Job Satisfaction On Employee Commitment”</i> (Dalkrani & Dimitriadis, 2018)	ANOVA, Korelasi dan Analisis Regresi	Aspek sosial pekerjaan, karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja adalah faktor terpenting yang secara positif mempengaruhi komitmen organisasi, sementara promosi dan penghargaan bukanlah faktor yang signifikan.
2	<i>“The Relationship between Nurses Job Satisfaction and Organizational Commitment”</i> . (Hakami et al., 2020)	Statistik Deskriptif, Korelasi Pearson, dan Regresi Logistik	Perawat merasa puas dan berkomitmen terhadap organisasinya dengan efek positif pada kinerja kerja, kepuasan kerja dianggap kompleks dan kolaborasi antara perawat individu, manajer dan orang lain sangat penting untuk meningkatkan kepuasan keperawatan melalui pemberdayaan dan lingkungan kerja yang terbuka.
3	<i>“Factors Influencing The Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Selected Commercial Banks in Bangladesh”</i> (Kabir, 2018)	Statistik Deskriptif Bertahap, Analisis Regresi Berganda dan ANOVA	<i>Reward</i> dan <i>recognition</i> , otoritas dan umpan balik merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Otoritas dan umpan balik untuk komitmen afektif, kerja dan lingkungan kerja untuk komitmen berkelanjutan dan supervisor, dan pengawasan untuk komitmen normatif telah ditemukan menjadi faktor yang paling berpengaruh.

2.4. Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori di atas, maka kerangka penelitian yang mendasari penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 2. 1
Kerangka Penelitian



Sumber : Dalkrani & Dimitriadis (2018)

Komitmen organisasional merupakan suatu kondisi dimana anggota organisasi memberikan kemampuan dan kesetiaannya pada organisasi dalam mencapai tujuannya sebagai imbalan atas kepuasan yang diperolehnya (Robert & Kinicki, 2014). Karyawan yang puas lebih berkomitmen dan loyal karena secara psikis merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan. Menurut Mathis & Jackson (2006) dalam Akbar et al. (2016) karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada perusahaan. Komitmen organisasional merupakan salah satu bentuk sikap yang dipengaruhi oleh beberapa variabel personal dan organisasional. Variabel pribadi termasuk usia, masa kerja, dan kemampuan

beradaptasi dengan pekerjaan. Di sisi lain, variabel organisasi meliputi bentuk pekerjaan, nilai, dukungan, keadilan prosedural, dan gaya kepemimpinan.

Kepuasan kerja sangat penting di lingkungan perusahaan atau organisasi karena memiliki hubungan dengan perilaku karyawan terhadap perusahaan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya adalah jenis pekerjaan, gaji, peluang kemajuan, gaya manajemen, sifat kelompok kerja dan lingkungan kerja yang dianggap paling penting. Kepuasan kerja adalah hasil dari banyak faktor eksternal maupun internal yang berhubungan dengan perasaan karyawan. Artinya, kepuasan kerja adalah hasil dari interaksi sekumpulan faktor yang menyebabkan perasaan puas. Pada penelitian ini, peneliti membahas dan menganalisis bagaimana keterkaitan antara faktor-faktor dalam kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

2.5. Hipotesis

Robbins (2002) dalam Djastuti (2011) mengemukakan pekerjaan perlu didiagnosis dan diperbaiki melalui lima aspek utama pekerjaan yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, serta otonomi dan umpan balik. Karyawan juga terdorong untuk berusaha dengan semangat dan kerja keras untuk kepentingan perusahaan yang diwujudkan dengan kesediaan karyawan untuk bekerja lembur, tidak memiliki keinginan pindah ke perusahaan lain, membanggakan perusahaan, mematuhi peraturan dan kebijakan perusahaan sekalipun tanpa

pengawasan dan memberikan perbaikan (Djastuti, 2011). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Ada pengaruh signifikan dan positif karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional di PT Varta Microbattery Indonesia.

Penghargaan adalah strategi, aturan, dan proses yang diperlukan untuk dijadikan jaminan secara finansial dan non finansial dalam bentuk apapun yang diterima karyawan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Korir & Kipkebut, 2016). Penghargaan mempunyai peran penting dalam perusahaan, mempengaruhi berbagai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan dapat meningkatkan komitmen karyawan. Penghargaan merupakan suatu cara untuk meningkatkan loyalitas dan perilaku seseorang, sehingga dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab yang ingin dicapai dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Ada pengaruh signifikan dan positif penghargaan terhadap komitmen organisasional di PT Varta Microbattery Indonesia.

Promosi merupakan perpindahan dari jabatan yang didudukinya ke jabatan yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi proses untuk bergerak maju dan meningkat dalam suatu jabatan yang didudukinya (Martoyo, 2007 dalam Hasmin, 2019). Promosi harus dilakukan secara berkala, profesional, adil, transparan, dan didasarkan pada kompetensi, kapabilitas, dan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Promosi berdasarkan prinsip-prinsip ini akan menghasilkan moral dan kepuasan kerja yang sangat baik, serta komitmen

organisasi yang tinggi.. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Ada pengaruh signifikan dan positif promosi terhadap komitmen organisasional di PT Varta Microbattery Indonesia.

Lingkungan kerja merupakan salah satu penyebab dari keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tetapi juga dapat menyebabkan suatu kegagalan dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Wowor (2016) berpendapat jika karyawan merasa senang berada di tempat kerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas, sehingga waktu kerja dapat dipergunakan secara efektif. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai peranan penting untuk kelancaran proses produksi karena lingkungan kerja dinilai berpengaruh dalam meningkatkan komitmen organisasional. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Ada pengaruh signifikan dan positif lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional di PT Varta Microbattery Indonesia.

Aspek sosial dalam pekerjaan merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai aspek yang menunjang loyalitas karyawan dalam perusahaan. Faktor sosial dalam pekerjaan merupakan hal yang berkaitan dengan hubungan yang terjalin antara pimpinan dan pegawai dan juga hubungan antara sesama pegawai. Sophia, (2008) dalam Sari & Susilo (2017) menjelaskan dengan memberikan kesempatan pada setiap karyawan untuk menggunakan kemampuannya secara penuh dan kesempatan untuk berperan aktif dalam kegiatan

maupun pengambilan keputusan penting dalam perusahaan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasional. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Ada pengaruh signifikan dan positif aspek sosial pekerjaan terhadap komitmen organisasional di PT Varta Microbattery Indonesia.

