

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab dua ini penulis akan memaparkan beberapa teori tentang variabel yang digunakan pada penelitian ini. Teori-teori tersebut merupakan landasan teoritis yang digunakan untuk mendukung menjelaskan variabel dalam penelitian ini. Teori yang dibahas pada penelitian ini terdiri dari Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan *Role Ambiguity*. Selain itu, pada bab dua ini juga akan digambarkan kerangka penelitian serta pengembangan hipotesis penelitian.

2.1. Komitmen Organisasional

Istilah “komitmen organisasional” telah dikonseptualisasikan dalam sudut pandang yang berbeda. Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974, h. 604) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai “kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu”. Para peneliti lain memandang komitmen sebagai “status psikologis yang dirasakan oleh orang bagi organisasinya; ini akan merefleksikan tingkat internalisasi individu atau adopsi karakteristik atau perspektif organisasi” (O’Reilly & Chatman, 1986, h. 493 dalam Putranta, 2008); totalitas internalisasi normatif memberi penekanan pada tindakan dalam cara-cara untuk mencapai kepentingan dan tujuan organisasional (Wiener, 1982, h. 421; dalam Putranta, 2008). Dari berbagai definisi komitmen organisasional, satu dari karya Porter dkk (1974) dipertimbangkan sebagai literatur yang paling berpengaruh (Elizur & Koslowky, 1999; Hartman & Bambacs, 2000; Matthews & Shepherd, 2002; Reicher, 1985; Shore, Tetrick & Shore, 2000; Wasti, 2003; Zangaro, 2001; dalam Putranta, 2008)

Studi terdahulu pada komitmen organisasional (Becker, 1960, Kanter, 1968, Porter dkk, 1974, Wiener, 1982) menganggap bahwa tipe komitmen ini merupakan konstruk tunggal. Namun, studi terkini mengungkapkan bahwa komitmen organisasional merupakan konsep multi-dimensional (Allen & Meyer, 1990, Clugston, Howell & Dorfman, 2000; Wasti, 2003; dalam Putranta, 2008). Pandangan ini melihat komitmen organisasional sebagai konsep multi-dimensional dan tampaknya diterima secara luas dalam literatur karena konsep tersebut menawarkan pemahaman spesifik yang lebih mendalam tentang komitmen organisasional.

Dari berbagai konseptualisasi multi-dimensional, model tiga-komponen Allen dan Meyer (1990) dianggap sebagai mempunyai kelebihan karena stabilitas psikometris skalanya

(McMurray, Scott, & Pace, 2004; dalam Putranta, 2008).

Meyer & Allen (1991) mencatat bahwa hubungan antara masing-masing komponen komitmen dengan perilaku kerja sangat bervariasi. Hal ini disebabkan karena masing-masing bentuk komitmen memiliki hubungan yang berbeda dengan perilaku kerja tertentu, seperti kinerja, tingkat kehadiran kerja dan perilaku kewargaan organisasional (Meyer, et al 2002). Hubungan yang positif dengan ketiga perilaku kerja tersebut ditemukan pada *affective commitment*, kemudian diikuti oleh *normative commitment*. Di sisi lain, *continuance commitment* tidak berkorelasi atau berhubungan negatif dengan perilaku seperti itu (Meyer, et al., 2002; Meyer et al, 2004).

Studi empiris mendukung temuan ini. Sebagai contoh, *affective commitment* ditemukan sebagai faktor utama penyebab keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi kebanyakan sementara *continuance* dan *normative commitment* tidak (Guatam, van Dick & Wagner, 2001; Sommers, 1995; dalam Putranta, 2008). Hubungan serupa juga ditemukan terkait dengan absensi (ketidakhadiran) (Sommers, 1995) dimana hanya *affective commitment* yang memiliki korelasi negatif terhadap *behavioural outcome* ini. Dalam kaitannya dengan pengunduran diri, walaupun *affective* dan *continuance commitment* berkorelasi negatif dengan perilaku seperti itu, hubungan negatif pada *normative commitment* diidentifikasi hanya jika *continuance commitment* adalah rendah (Snape & Redman, 2003; dalam Putranta, 2008).

Dalam kaitannya dengan perilaku kewargaan organisasional, dua studi mendukung tidak adanya korelasi (Kuehn & Al-Busaidi, 2002) atau berhubungan negatif (Chen & Fransesco, 2001) antara perilaku ini dan *continuance commitment* (dalam Putranta, 2008). Sejalan dengan pemikiran Meyer dan Allen (1991), tipe hubungan ini berkaitan dengan sifat alami dari *continuance commitment*. Pekerja yang memiliki ikatan karena *butuh* mungkin enggan untuk bekerja lebih dari yang dituntut oleh organisasi.

Menurut Alen dan Meyer (1990) terdapat tiga kondisi psikologis karyawan (atau *mind-set*) yang melandasi komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu: (1) ikatan emosi terhadap organisasi, (2) harga yang harus dibayar jika meninggalkan, dan (3) kewajiban moral untuk tetap tinggal/bertahan. Berdasarkan tiga kondisi tersebut Allen dan Meyer membangun konsep tentang komponen komitmen organisasional. Pertama, *affective commitment* yang menggambarkan ikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

Kedua, *continuance commitment* yang menggambarkan komitmen berdasarkan biaya yang harus dibayar jika seorang karyawan meninggalkan organisasi. Terakhir, *normative commitment* yang ditandai dengan kewajiban moral karyawan untuk tetap bertahan pada organisasi.

Seorang karyawan mungkin mengalami ketiga bentuk komitmen tersebut pada tingkatan yang berbeda pada saat yang sama. Hal ini sangat dimungkinkan mengingat *mind-set* dari komitmen *affective* adalah keinginan (*desire*) sementara *continuance* adalah persepsi (*perception*) tentang kerugian jika meninggalkan suatu aktivitas (dalam hal ini tetap tinggal dalam organisasi) dan *mind-set* yang menyertai komitmen *normative* adalah kewajiban untuk melakukan aktivitas tersebut (Meyer & Herscovitch, 2001).

Dengan demikian, karyawan dengan komitmen *affective* yang tinggi bertahan dalam organisasinya karena mereka ingin (*want*). Karyawan dengan *continuance commitment* yang kuat memutuskan untuk tinggal pada organisasi karena mereka merasa perlu (*need*). Mereka yang memiliki komitmen *normative* melanjutkan keanggotaan organisasinya karena mereka merasa bahwa mereka mesti/harus (*ought*). (Meyer & Herscovitch, 2001). Dengan memperhatikan perbedaan *mind-set* dari masing-masing komitmen maka setiap komponen komitmen tidak hanya dipengaruhi penyebab yang berbeda tetapi juga memiliki konsekuensi yang berbeda.

Untuk menjelaskan tiga komponen dalam modelnya, Allen dan Meyer (1990) mengembangkan 24 item dengan 7-point skala dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (7) dalam kuesioner mereka. Masing-masing komponen diukur menggunakan delapan (8) item. Skala ini kemudian direvisi oleh Meyer, Allen, dan Smith (1993) menjadi 18 item dengan enam (6) item untuk masing-masing komponen. Namun, penelitian ini menggunakan kuesioner asli yang mereka kembangkan dengan pertanyaan yang terdiri dari 24 item.

2.1.1. Affective Commitment

Meyer dan Allen (1991, h. 67) mendefinisikan komitmen *affective* sebagai “ikatan emosional, pengidentifikasian, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi”. Dengan demikian, para pegawai pada sektor publik yang memiliki *affective commitment* tinggi memutuskan untuk bertahan pada institusi mereka karena mereka yakin bahwa nilai-nilai pribadi mereka sejalan dengan nilai-nilai dan tujuan institusi. Mereka juga bersedia untuk membantu institusi dalam

mencapai tujuannya. Singkatnya, jika sektor ini bisa memilih pegawai dengan nilai-nilai yang sama dengan institusi maka akan sangat mungkin para pegawai ini akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tempat kerja mereka.

2.1.2. *Continuance Commitment*

Allen dan Meyer (1990) menggambarkan *continuance commitment* sebagai “komitmen berdasarkan pada ‘harga yang harus dibayar’ karyawan jika mereka meninggalkan organisasi”. Dengan demikian, *continuance commitment* tidak berhubungan dengan ikatan emosional karyawan pada organisasi (Ketchand & Strawser, 2001; Randall & Driscoll, 1997; dalam Putranta, 2008). Harga yang harus dibayar apabila meninggalkan organisasi ditentukan oleh jumlah dan besarnya investasi karyawan dalam organisasi serta persepsi mereka tentang kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan di luar (Allen & Meyer, 1993).

Dengan demikian, karyawan sektor publik yang memiliki ikatan berdasarkan pada *continuance commitment* bertahan pada institusi mereka karena mereka tidak mau kehilangan hak khusus setelah pensiun – seperti uang pensiun atau beberapa kenyamanan lain yang telah mereka terima selama ini serta sulitnya bagi mereka untuk mendapatkan pekerjaan di luar.

2.1.3. *Normative Commitment*

Allen dan Meyer (1990) menggambarkan *normative commitment* sebagai kewajiban yang dirasakan ‘karyawan’ untuk tetap tinggal/bertahan pada organisasi. Dengan demikian, landasan dari *normative commitment* adalah karyawan merasakan organisasi telah memperlakukan mereka dengan baik sehingga mereka merasa perlu untuk membayarnya dengan tetap bertahan dalam organisasi. Termasuk dalam kategori perlakuan baik organisasi ini adalah pelatihan tambahan, bantuan biaya studi, atau bahkan hal-hal yang sifatnya sangat pribadi, seperti pemberian izin untuk kepentingan keluarga (McDonald & Makin, 2000; Hartman & Bambacas, 2000; dalam Putranta, 2008).

Dengan demikian, karyawan sektor publik yang memiliki ikatan berdasarkan pada *normative commitment* bertahan pada institusi mereka karena mereka merasa bahwa institusi telah memperlakukan mereka dengan baik.

2.2. Kepuasan Kerja

Penelitian ini mencoba untuk menganalisis dampak dari ketiga komponen komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja. Untuk itu, dalam bagian ini akan dibahas sekilas beberapa teori yang terkait dengan konsep tersebut.

Kepuasan kerja adalah sikap individu mengenai pekerjaan mereka yang dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan dan tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi (Karadal et al., 2008). Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Rivai (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Kepuasan kerja secara khas dijelaskan sebagai sikap emosional atau afektif suatu individu terhadap pekerjaannya (Yakobus dan Jones, 1980) atau sebagai suatu sikap umum terhadap suatu pekerjaan dan beberapa aspek tertentu (Knoop, 1995) (dalam Karadal et al., 2008).

Kepuasan kerja mempunyai dua aspek berkenaan dengan fitur ekstrinsik dan intrinsik suatu pekerjaan (Cooper-Hakim dan Viswesvaran, 2005; dalam Karadal et al., 2008). Kepuasan kerja ekstrinsik berhubungan dengan kepuasan terhadap gaji atau upah, kondisi fisik lingkungan organisasi, kebijakan dan prosedur manajemen sumber daya manusia, hubungan interpersonal, dan sebagainya. Kepuasan kerja intrinsik merepresentasikan kepuasan kerja karyawan terhadap aspek kualitatif kerja, seperti kreativitas, kesempatan untuk berkembang, kemampuan utilitas, perasaan pencapaian dan pemenuhan personal dan sebagainya. Fitur ini adalah internal untuk pekerjaan tertentu dan dipandang serta dirasakan secara individual dan berbeda pada masing-masing karyawan (Arvey et al., 1989) (dalam Karadal et al., 2008).

Dari beberapa definisi mengenai kepuasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap karyawan. Dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap tersebut adalah hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik gaji atau upah, kondisi fisik lingkungan organisasi, kebijakan dan prosedur manajemen sumber daya manusia, hubungan interpersonal, kualitatif kerja, seperti kreativitas, kesempatan untuk berkembang, kemampuan utilitas, perasaan pencapaian dan pemenuhan personal dan sebagainya.

2.2.1. Teori kepuasan kerja

Terdapat tiga macam teori Kepuasan kerja menurut Wesley dan Yulk (1977) (dalam As'ad 2002)

1. *Discrepancy Theory*

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

Teori ini dikembangkan oleh Locke (As'ad, 2002) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara harapan, kebutuhan atau nilai yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya telah dicapai melalui pekerjaan. Orang akan bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wanous dan Lawler (dalam Karadal et al, 2008) mengemukakan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaannya tergantung pada bagaimana ketidaksesuaian (*discrepancy*) yang dirasakan.

Bila tidak ada selisih antara harapan dengan kenyataan, maka orang akan merasa puas. Dan bila yang didapat lebih besar dari yang diharapkan, maka orang tersebut merasa lebih puas lagi. Ini merupakan selisih positif. Di lain pihak, bila kenyataan berada di bawah standar minimum harapan, maka akan terjadi ketidakpuasan. Ini merupakan selisih negatif.

2. *Equity Theory*

Prinsip teori ini ialah bahwa seseorang akan merasakan puas atau tidak tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak adil (*inequity*) atas sesuatu faktor tertentu. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain (Adam, 1963 dalam As'ad 2002). Teori ini mengidentifikasi

elemen-elemen equity meliputi 3 hal:

- a. *Inputs* (masukan) : segala sesuatu yang berharga dirasakan karyawan sebagai masukan terhadap pekerjaannya (Misalnya Ketrampilan, Pengalaman dan lain-lain)
- b. *Outcomes* (hasil) : segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaannya (misalnya gaji, penghargaan, simbol status dan lain-lain)
- c. *Comparisons Person* (orang sebagai pembanding) : pembandingan bisa berupa orang di perusahaan yang sama, berbeda atau bisa pula diri sendiri di waktu lampau.

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan *ratio input-outcomes* dirinya dengan *ratio input-outcomes* orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa puas, demikian pula sebaliknya. Bila perbandingan itu tidak seimbang tapi menguntungkan, bisa memuaskan, bisa juga tidak (misalnya pada orang moralis). Tetapi jika perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan akan menimbulkan ketidakpuasan (Karadal et al, 2008)

3. *Two factor theory*

Teori yang dikemukakan oleh Herzberg pada prinsipnya mengemukakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang *continue* atau berkesinambungan (As'ad 2002). Berdasarkan hasil penelitian Herzberg (As'ad 2002) membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi kelompok yaitu :

- a. *Satisfiers* atau motivator merupakan faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari : prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*) dan pengembangan individu (*advancement*)
- b. *Dissatisfiers* atau *hygiene factor* merupakan faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), *supervision technical*, upah (*salary*),

hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), kondisi kerja (*working condition*), *job security* dan status.

Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, meskipun tidak dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Dalam perkembangannya *Satisfiers* dan *Dissatisfiers* ini dipasangkan dengan teori kebutuhan dari Maslow. *Satisfiers* berhubungan dengan kebutuhan tingkat tinggi (kebutuhan sosial dan aktualisasi diri), sedangkan *Dissatisfiers* disebut sebagai pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah (kebutuhan fisik atau biologis, keamanan, dan sebagai kebutuhan sosial)

2.2.2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional telah menarik perhatian sejumlah peneliti. Sebagai contoh, Jenkins dan Thomlinson (1992) menemukan hubungan positif antara *affective commitment* dan kepuasan kerja, hubungan positif antara *normative commitment* dan kepuasan kerja, dan hubungan negatif antara *continuance commitment* dan kepuasan kerja (dalam Yousef, 2002)

Hellman dan McMillan (1994) melaporkan bahwa seluruh kepuasan dan komitmen berkorelasi secara moderat. Sagar (1994) juga melaporkan bahwa komitmen organisasi memiliki efek signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu juga Jamal dan Badawi (1995) menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi secara moderat dengan komitmen organisasional (dalam Yousef, 2002). Harrison dan Hubbard (1998) menemukan bahwa komitmen organisasi predikatif terhadap kepuasan kerja. Lebih lanjut, DeCottis dan Summers (1987) menemukan hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional (dalam Markovits et al, 2007).

Bhuiyan dan Abul Muhmin (1997) menemukan dukungan terhadap pengaruh seluruh komitmen organisasional dan komitmen organisasi. Yavas dan Bodur (1999) dan Yousef (2002) menemukan hubungan yang kuat antara kepuasan dan komitmen organisasional (Markovits et al, 2007)

2.3. Role Ambiguity

Role ambiguity didefinisikan sebagai tidak adanya kejelasan peran yang harus dijalankan oleh seorang karyawan dalam suatu organisasi. (Judeh, 2011). Situasi seperti ini dapat menimbulkan kesalahpahaman karyawan terhadap persyaratan kerja, norma-norma, aturan dan prosedur. *Role ambiguity* dipandang sebagai situasi dimana individu tidak memiliki arahan yang jelas mengenai peran yang diharapkannya dalam pekerjaan atau organisasi (Rizzo, 1990) (dalam Judeh, 2011). Hal ini terjadi ketika tugas-tugas atau wewenang seseorang tidak didefinisikan secara jelas dan orang menjadi takut untuk bertindak atau mengambil tanggung jawab atas segala sesuatunya (Jones, 2007; dalam Judeh, 2011). *Role ambiguity* merupakan persepsi bahwa orang kurang memiliki informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan atau tugasnya. Ini merupakan suatu ketidakpastian bagi karyawan mengenai harapan atau ekspektasi dari anggota yang lain dalam perannya (Onyemah, 2008). Setiap posisi formal dalam sebuah struktur harus memiliki persyaratan tugas yang jelas untuk meminimalkan kebingungan dan meningkatkan produktivitas, tetapi pada sejumlah struktur persyaratan tugas adalah ambigu (rancu) (Hamilton, 2002; dalam Judeh 2011). *Role ambiguity* disebabkan oleh kurangnya informasi atau pengetahuan untuk melakukan pekerjaan. Kerancuan ini dapat juga disebabkan oleh kurangnya pelatihan, kurangnya komunikasi, atau penyimpangan informasi oleh rekan kerja atau supervisor (Luthans, 1989; dalam Judeh 2011). Singkatnya, dapat dikatakan bahwa deskripsi kerja yang jelas dan wewenang yang jelas dapat membantu menangani masalah ambiguitas ini. Ketika orang mengetahui semua detail posisinya dalam organisasi, mereka akan merasa nyaman mengambil tanggung jawab terhadap tindakan mereka dan berinteraksi dengan orang. Dengan demikian dapat diduga bahwa kemungkinan *role ambiguity* sedikit banyak akan mempengaruhi kepuasan kerja seseorang karena karyawan yang kurang mendapatkan informasi akan tugas yang harus dilakukannya kemungkinan akan merasa tidak optimal dalam menjalankan pekerjaannya yang akhirnya mungkin akan merasakan ketidakpuasan di tempat kerja. Juga tidak menutup kemungkinan bahwa karyawan yang sebenarnya mempunyai tingkat komitmen yang tinggi pun akan merasakan ketidakpuasan di tempat kerja apabila terjadi kerancuan dalam tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Secara singkat dapat dikatakan bahwa terdapat kemungkinan *role ambiguity* dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.

2.3.1. Role Ambiguity Sebagai Variabel Pemoderasi Dalam Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai perasaan wajib karyawan untuk tinggal dalam organisasi, perasaan ini timbul dari internalisasi tekanan normatif pada diri individu (Allen dan Meyer, 1990). Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen organisasional dapat dibedakan menjadi tiga: *affective commitment* mengacu pada identifikasi, keterlibatan dan ikatan emosional terhadap organisasi, dengan pengertian bahwa karyawan dengan *affective commitment* yang kuat bertahan pada organisasi karena mereka ingin (*want*). *Normative commitment* mengacu pada komitmen berdasarkan perasaan wajib terhadap organisasi. Sehingga, mereka yang memiliki *normative commitment* yang kuat bertahan dalam organisasi karena mereka merasa harus (*ought*). Di sisi lain, *continuance commitment* mengacu pada komitmen berdasarkan kesadaran karyawan terhadap kerugian yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi. Selanjutnya, karyawan dengan *normative commitment* yang kuat bertahan pada organisasi karena mereka harus melakukannya, karena rendahnya alternatif atau karena pengorbanan personal berkaitan dengan meninggalkan organisasi (Yousef, 2002).

Meyer dan Allen (1997) menyatakan secara teoritis bahwa hubungan antara *role ambiguity* karyawan dan *affective commitment* dipengaruhi oleh persepsi mereka mengenai *fairness/keadilan* dan dukungan organisasional. Hal ini karena ketidaksesuaian antara *role ambiguity* dan tersedianya informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran mereka akan merintangikan efektivitas karyawan. Dengan demikian, *role ambiguity* yang tinggi akan menyebabkan karyawan merasa bahwa organisasi tidak adil dan tidak mendukung, sehingga mengurangi *affective commitment* mereka (Addae et al, 2008). Sesungguhnya, beberapa studi sudah menemukan hubungan negatif antara *affective commitment* dengan *role ambiguity* (King dan Sethi, 1997; Yousef, 2002; Irving dan Coleman, 2003; Glazer dan Beerh, 2005; Meyer et al.,

Meyer dan Allen (1997) menunjukkan bahwa *normative commitment* juga dapat dikembangkan atas dasar kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi mereka. Oleh karena itu, selain investasi organisasional, karyawan yang menganggap hubungannya dengan sektor publik sebagai hubungan pertukaran (*exchange relationship*) diharapkan organisasi juga memiliki kewajiban timbal balik. Dengan demikian, karyawan terutama yang semata bereaksi

terhadap investasi organisasional dengan suatu perasaan kewajiban kemudian bisa menilai kembali hal ini jika mereka beranggapan bahwa organisasi telah melanggar beberapa aspek kontrak psikologis tersebut (Addae et al, 2008).

Role ambiguity tampaknya dapat memperlemah performa karyawan dan bisa dipandang sebagai suatu pelanggaran kontrak psikologis tersebut. Pada gilirannya, persepsi seperti itu bisa melemahkan perasaan kewajiban pada sektor publik. Sayangnya, hanya sedikit studi yang sudah menguji efek *role ambiguity* terhadap *normative commitment* (Addae et al 2008). Pada meta-analysis Meyer et al. (2002) menunjukkan bahwa tidak cukup studi yang menghubungkan *role ambiguity* terhadap *normative commitment* dan tidak ada laporan hasil meta-analytic. Meskipun demikian, Yousef (2002) menemukan suatu hubungan negatif antara *role ambiguity* dan *normative commitment*.

Ketika karyawan menyadari bahwa mereka memiliki keterbatasan alternatif kerja dan juga merasa kerugian untuk meninggalkan organisasi mereka tinggi, mereka mungkin memiliki *continuance commitment* yang kuat (Meyer dan Allen, 1997). Pada kondisi ini, karyawan menjadi lebih peka terhadap *role ambiguity*. Itu sebabnya karyawan dengan *continuance commitment* tinggi mereka merasa mempunyai lebih sedikit kendali atas lingkungan pekerjaan mereka (Coleman et al., 1999; dalam Addae et al, 2008). Sebagai konsekwensi, karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi kecil kemungkinan untuk meninggalkan sektor publik bahkan jika menghadapi *role ambiguity* sebab mereka percaya mereka harus tinggal pada sektor publik. Bukti empiris menunjukkan bahwa *continuance commitment* berhubungan positif dengan *role ambiguity* (King dan Sethi, 1997; Glazer dan Beerh, 2005; Meyer et al., 2002; dalam Addae et al, 2008).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat dimana pekerja merasa positif atau negatif terhadap pekerjaannya (Locke, 1976). Di sisi lain, *role conflict* dipandang sebagai ketidaknyamanan dalam mengkomunikasikan harapan mengenai *performa peran* yang diterima (Rizzo et al, 1970). *Role ambiguity* dideskripsikan sebagai situasi dimana individu tidak memiliki arah yang jelas mengenai harapan dari perannya dalam pekerjaan atau organisasi (Rizzo et al, 1970; dalam Markovits et al 2007).

Yousef beranggapan bahwa orang yang mengalami dan *role ambiguity* pada tingkat yang lebih tinggi sebagai sumber stres akan kurang puas dengan pekerjaannya. Pandangan ini

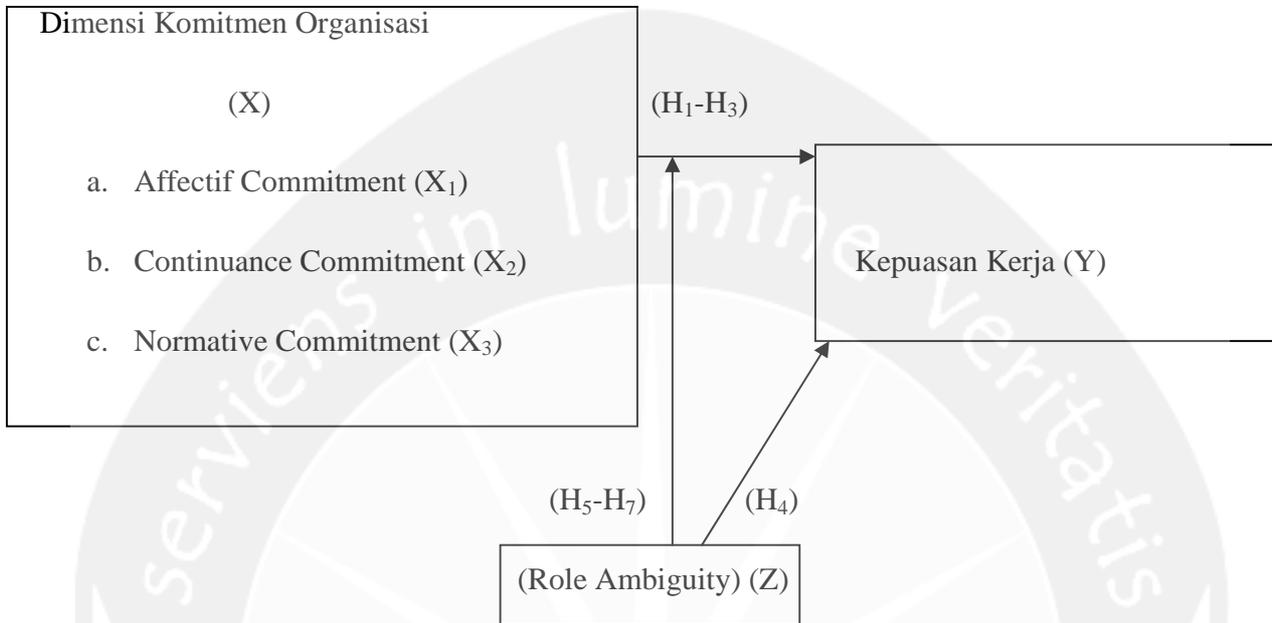
didukung oleh riset sebelumnya yang dilakukan dalam seting Barat dan non-Barat (Yousef, 2002). Sebagai contoh, Bedeian dan Armenakis (1981) melaporkan korelasi negatif antara *role ambiguity* dan kepuasan kerja. Fisher dan Gitelson (1983) juga mengamati bahwa *role ambiguity* berhubungan negatif dengan aspek-aspek khusus dari kepuasan kerja, terutama promosi dan hubungan dengan rekan kerja. Hal yang sama, Behrman dan Perreault (1984) menemukan bahwa baik *role ambiguity* berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Demikian juga Oliver dan Brief (1977) melaporkan korelasi negatif antara *role ambiguity* dan kepuasan kerja. Babakus et al (1996) juga mengemukakan bahwa *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (dalam Yousef, 2002).

Babin dan Boles (1998) melaporkan bahwa *role ambiguity* tidak memiliki efek signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian halnya, Coverman (1989) menemukan bahwa *role Ambiguity* menurunkan kepuasan kerja. Lebih lanjut, Gregson dan Wendell (1994) menekankan bahwa *role conflict* dan *role ambiguity* memiliki efek negatif terhadap kepuasan kerja (dalam Malik et al, 2010). Sin (1997) menemukan bahwa *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (dalam Karadal et al, 2008). Jamal (1997) menemukan korelasi negatif dan signifikan antara stres kerja yang diukur dengan *role ambiguity* terhadap kepuasan kerja. Hartenian et al (1994) melaporkan korelasi negatif antara *role conflict* dan kepuasan kerja serta korelasi positif antara *role ambiguity* dan kepuasan kerja (dalam Markovits, 2007). Yousef (2002) melaporkan bahwa *role ambiguity* berpengaruh negatif dan independen terhadap kepuasan kerja.

Dari penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *role ambiguity* dapat menjadi variabel moderasi karena *role ambiguity* dapat mempengaruhi pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, dimana semakin tinggi *role ambiguity* atau *role ambiguity*, maka dapat menguatkan pengaruh negatif dari *continuance commitment* terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi *role ambiguity* maka dapat menurunkan pengaruh positif dari *affective* dan *normative commitment* terhadap kepuasan kerja (Karadal et al, 2008).

2.4. Kerangka Pemikiran

(Gambar 2.1)



Gambar 2.1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dengan *role ambiguity* sebagai variabel pemoderasi.

2.5. Hipotesis

Seperti telah diuraikan di depan, ciri utama dari *continuance commitment* adalah karyawan tetap tinggal dalam organisasi bukan karena keterikatan emosional melainkan karena mereka secara finansial membutuhkan organisasi. Oleh karena itu, sulit mengharapkan hubungan yang positif antara jenis komitmen ini dengan perilaku kerja tertentu kecuali keinginan untuk keluar (Allen dan Meyer, 1990). Hasil penelitian Yousef (2002) pada 50 organisasi (publik dan swasta) di Uni Emirat Arab menunjukkan bahwa komitmen *affective dan normative commitment* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sedangkan *continuance commitment* berpengaruh negatif. Penelitian yang dilakukan Malik (2010) terhadap 151 manajer bank swasta di Pakistan juga menunjukkan hasil serupa. Oleh karena itu tiga hipotesis pertama dalam penelitian ini diformulasikan sebagai berikut:

H₁: *Affective commitment* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H₂: *Normative commitment* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H₃: *Continuance commitment* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

Seorang karyawan yang belum atau tidak memahami secara jelas akan peran yang dilakukannya dalam organisasi cenderung akan mengalami tingkat tekanan kerja yang tinggi dan hal tersebut secara langsung akan menyebabkan tingkat kepuasan kerja yang rendah (Slattery et al., 2008). Gregson dan Wendell (1994) menunjukkan bahwa *role ambiguity* memiliki efek negatif terhadap kepuasan kerja. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh Sin (1997), Jamal (1997) dan Yousef (2002) (dalam Yousef 2002). Berdasarkan temuan-temuan tersebut maka hipotesis yang keempat dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut;

H₄: *Role ambiguity* berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Karadal dkk (Karadal et al., 2008) menunjukkan bahwa *role ambiguity* dapat memoderasi hubungan antara komitmen organisasi (*Affective commitment*, *Normative commitment*, *Continuance commitment*) dan kepuasan kerja. Artinya, pengaruh positif dari komitmen organisasi (*affective* dan *normative*) karyawan terhadap kepuasan kerja akan kuat apabila karyawan memahami peran yang mereka jalankan dalam organisasi, sedangkan pengaruh negatif dari *continuance commitment* karyawan terhadap kepuasan kerja akan melemah apabila karyawan memahami peran mereka jalankan dalam organisasi, sedangkan jika mereka tidak memahami pekerjaan mereka, maka pengaruh negatif *continuance commitemt* karyawan terhadap kepuasan kerja akan menguat (karadal et al., 2008), sebab *role ambiguity* berpengaruh positif terhadap *continuance commitment* (King dan Sethi, 1997; Glazer dan Beerh, 2005; Meyer et al., 2002; dalam Karadal et al., 2008). Temuan tersebut juga diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Amilin dan Dewi (2008) yang juga menunjukkan bahwa *role ambiguity* dapat memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis kedelapan sampai dengan kesepuluh dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₅ : Pengaruh *affective commitment* terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh *role ambiguity*

H₆ : Pengaruh *normative commitment* terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh *role*

ambiguity

H₇: Pengaruh *continuance commitment* terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh *role*

Ambiguity

