

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. TINJAUAN PUSTAKA**

##### **1. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

Secara sederhana, kepuasan kerja diartikan sebagai “perasaan seseorang terhadap pekerjaan” (As’ad, 1998:104). Sifat dari kepuasan kerja itu sendiri sangat individual, yang berarti pandangan tentang perasaan puas antara seorang individu dengan individu lain akan sangat berbeda. Hal ini dikarenakan setiap individu adalah makhluk unik yang berbeda satu dengan lainnya sehingga sistem nilai yang dianut untuk mengukur kepuasan kerja yang dimiliki setiap individu akan berbeda pula. Pada umumnya, cara untuk mengukur kepuasan kerja adalah dengan melihat seberapa banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang. Semakin banyak aspek yang telah terpenuhi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki orang tersebut.

Perasaan puas umumnya dicirikan sebagai suatu perasaan positif yang kemudian membawa dampak perilaku yang positif dalam diri seseorang. Robbins dan Judge (2013:108) secara spesifik mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri. Perasaan positif ini umumnya identik dengan rasa bahagia dan nyaman karena harapan seseorang dari pekerjaannya telah banyak terpenuhi. Secara lebih sederhana, Porter dan Steers (1973) menyatakan bahwa

perasaan puas merupakan suatu tingkatan akumulasi dari harapan-harapan karyawan yang sudah dapat terpenuhi (di dalam Karim dan Rehman, 2012:94). Apabila sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki seseorang maka rasa puas terhadap pekerjaan akan timbul (Locke, 1995:126).

Karakteristik kepuasan kerja merupakan suatu hal yang kompleks karena terdapat banyak elemen dalam pekerjaan dan interaksi di lingkungan kerja yang mungkin menjadi bahan pertimbangan bagi seorang individu dalam mengukur kepuasan kerja. Pengukuran tingkat kepuasan kerja umumnya lebih mudah dilakukan dengan cara menentukan hal-hal apa saja yang membuat seseorang merasa tidak puas akan pekerjaannya. Menurut Gallup Pool pada 30 Agustus 2010 ditemukan 7 indikator sumber ketidakpuasan dari karyawan di US, yaitu: stress kerja, gaji, promosi, pekerjaan, jaminan (*security*), atasan (*supervisor*), dan rekan kerja (Robbins dan Judge, 2013:108). Indikator dari perasaan puas atau tidak puas juga dapat dinyatakan dari seberapa besar harapan yang sudah terpenuhi dalam pekerjaan seseorang. Martoyo (1990) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan tersebut (Mangotan, 2013:32). Pengukuran atas seberapa besar nilai balas jasa yang diperoleh ini menjadi cara seseorang untuk menilai apakah ia sudah merasa puas dengan pekerjaannya. As'ad (1998:115) menyatakan bahwa Caugemi dan Claypool (1978) mengelompokkan faktor yang dapat

membuat seseorang merasa puas dan tidak merasa puas atas pekerjaannya berdasarkan segala hal yang diperoleh apabila seorang karyawan telah menyelesaikan pekerjaannya. Faktor yang membuat seseorang puas antara lain adalah: (1) prestasi, (2) penghargaan, (3) kenaikan jabatan, dan (4) pujian. Sedangkan faktor yang dapat mendorong rasa ketidakpuasan adalah: (1) kebijakan perusahaan, (2) supervisor, (3) kondisi kerja, dan (4) gaji.

Kepuasan kerja merupakan salah satu topik yang menarik dalam riset MSDM, khususnya mengenai perilaku karyawan dalam organisasi. As'ad (1998:102) menyatakan bahwa penelitian sebab-sebab dan sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Arah penelitian kepuasan kerja kali ini adalah untuk mengetahui bagaimana dampak dari kepuasan kerja terhadap tingkah laku berkomitmen. Diharapkan perusahaan mampu mengambil langkah yang tepat dalam memotivasi karyawan dan meminimalisir perilaku tidak puas yang dimiliki karyawan. Robbins dan Judge (2013:116) menyatakan bahwa terdapat empat respons tindakan yang akan dilakukan oleh karyawan sebagai akibat dari tingkat kepuasan yang dimiliki, yaitu:

a. Keluar (*Exit*)

Merujuk pada perilaku meninggalkan organisasi, termasuk di dalamnya adalah perilaku untuk mencari posisi baru yang lebih tinggi atau lebih baik di perusahaan lain dengan cara melakukan pengunduran diri dari organisasi (*resigning*).

b. Berperilaku Aktif (*Voice*)

Merupakan response untuk secara aktif dan konstruktif berusaha untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan permasalahan dengan senior atau atasan, dan mengurus aktivitas-aktivitas organisasi,

c. Setia (*Loyalty*)

Response kesetiaan berarti secara pasif tapi optimis menunggu adanya perbaikan keadaan, termasuk berbicara sebagai wakil perusahaan di dalam menganggapi kritik dari luar, dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang benar.

d. Acuh (*Neglect*)

Merupakan response pasif yang memungkinkan keadaan untuk menjadi lebih buruk, termasuk di dalamnya adalah terjadi aksi absenteeism, keterlambatan, berkurtangan usaha, dan meningkatnya tingkat kesalahan (*error rate*).

Berdasarkan empat respon tindakan tersebut, bisa dikatakan bahwa respons berperilaku aktif (*voice*) dan setia (*loyalty*) akan menjadi keuntungan yang diterima perusahaan sebagai akibat tingginya rasa kepuasan kerja. Sedangkan, respons keluar (*exit*) dan bersikap acuh (*neglect*) merupakan dampak negatif yang akan diterima karyawan apabila terjadi tingkat ketidakpuasan kerja yang tinggi. Demi mencegah timbulnya dampak negatif dari rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan,

perusahaan perlu memfokuskan diri terhadap factor-faktor yang dipandang sebagai pembentuk kepuasan kerja. Faktor pendorong atau pembentuk kepuasan kerja menjadi kunci untuk meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. As'ad (1998:115) menyimpulkan empat faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu:

a. Faktor psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi: minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan.

b. Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi social baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

c. Faktor fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi: jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

d. Faktor finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan, serta kesejahteraan karyawan yang meliputi system dan besarnya gaji,

jaminan social, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Seorang manajer *human resource department* memiliki peran utama dalam keberlangsungan suatu organisasi karena mereka harus terfokus pada cara atau strategi untuk mempertahankan karyawan yang baik dan meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen karyawan terhadap organisasi (Osborne, 2002:8). Penelitian kali ini lebih memfokuskan kepada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi ditinjau dari faktor sosial, fisik, dan finansial. Hal ini dikarenakan ciri dari ketiga faktor tersebut lebih dominan ditemukan dalam menentukan bagaimana reaksi kepuasan karyawan PT. Asuransi Sinarmas.

## **2. Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)**

Teori prinsip dan definisi keadilan organisasi secara umum dirumuskan ke dalam konsep "*fairness theory*". Teori keadilan (*fairness theory*) menurut Greenberg (1990) memfokuskan terhadap pandangan aspek-aspek kewajaran (*fairness*) yang muncul dalam interaksi sosial (Karim dan Rehman, 2012:95). Interaksi sosial dalam hal ini adalah bagaimana perilaku seseorang terhadap orang lain di dalam lingkungannya. Sehingga keadilan organisasi disimpulkan sebagai suatu perilaku pekerja terhadap organisasinya dan merupakan perilaku korespondensi pekerja setelah merasa bahwa ia telah diperlakukan secara adil atau tidak adil (Ibrahim dan Perez, 2014:46).

Adams (1965) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai bentuk dari "*equity*" atau ekuitas atau keseimbangan (Karim dan Rehman, 2012: 95). Teori

ekuitas mengatakan bahwa seseorang mengamati orang lain dalam hal sosial, kemudian menganalisa perbandingan atas input dan *output* yang telah diterima lalu membandingkan hasilnya tersebut dengan hasil perbandingan *input* dan *output* orang lain yang memiliki kondisi serupa. Ekuitas terjadi ketika perbandingan antara usaha (*input*) dilakukan seseorang dengan hasil yang diterimanya (*outcomes*) sebanding dengan referensi perbandingan *input* dan *outcomes* dari orang lain yang memiliki kondisi serupa (Mello, 2011:483). Secara sederhana, Mello (2011:483) menggambarkan skema teori ekuitas sebagai berikut:

$$\frac{\text{Outcomes/ Rewards (diri sendiri)}}{\text{Inputs/contribution (diri sendiri)}} = \frac{\text{Outcomes/Rewards (orang lain)}}{\text{Inputs/Contribution (orang lain)}}$$

Rumusan teori ekuitas pada dasarnya melibatkan tiga komponen penting, yaitu: hasil (*outcomes*), masukan (*inputs*), dan pembanding lain (*comparison person*). Hasil atau *outcomes* merupakan segala sesuatu yang berharga, yang diperoleh karyawan sebagai hasil akan pekerjaan yang sudah ia lakukan. Pada konteks pekerjaan, hasil lebih umum diidentikkan dengan gaji, imbalan, bonus, insentif, rewards, pengakuan, promosi jabatan, dan status dalam pekerjaan. Masukan atau *inputs* merupakan segala hal yang dilakukan dan dikorbankan oleh seorang karyawan yang ia anggap sebagai usaha dalam melakukan pekerjaannya. Contoh dari *input* dapat berupa keahlian kerja tertentu, pengalaman, pendidikan khusus, jam lembur, dan segala usaha yang dilakukan. Sedangkan yang dimaksud dengan perbandingan lain atau *comparison person*, merupakan seseorang yang dipilih secara pribadi oleh

karyawan yang kepadanya ia akan membandingkan *outcomes* dan hasil yang diterima dengan *outcomes* dan hasil milik pembanding tersebut.

Teori ekuitas motivasi mengatakan bahwa keadaan adil diperoleh seorang karyawan ketika ia mendapatkan hasil perbandingan *input* dan *outcomes* miliknya sama atau hampir sebanding dengan orang lain yang memiliki tingkatan kondisi yang sama. Ketika seorang karyawan yang merasa bahwa ia menerima perlakuan tidak adil (*inequitably*) dibandingkan dengan rekan kerja dalam kelompoknya, umumnya akan berusaha untuk menciptakan ekuitas dengan cara meningkatkan hasil (*outcomes*) atau mengurangi *input* yang diberikan (Mello, 2011:483).

Pada rumusan Mello (2011) tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam konteks perusahaan, titik berat seseorang menilai keadilan adalah dengan membanding hasil (*outcomes*) yang telah diterima dari perusahaan sebagai balasan atas pekerjaan yang sudah dilakukan. Ibrahim, et.al (2014:46) menyatakan bahwa indikasi timbulnya keadilan organisasi (*organizational justice*) ditandai dengan adanya keadilan dalam hal penerimaan hasil (*fairness on outcomes*) yang berkaitan dengan keadilan secara distributisi dan prosedur organisasi. Keadilan organisasi dapat diperoleh oleh karyawan apabila cara-cara yang dilakukan dan jumlah hasil yang dibagikan dilakukan secara jujur, fair, transparan, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku tanpa memihak suatu pihak tertentu. Secara lebih spesifik Chan (2000) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa yang disebut dengan keadilan organisasi merupakan suatu konsep pembagian hasil yang meliputi tiga dimensi keadilan, yaitu:

keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Chan (2000:72) menjelaskan tiga dimensi keadilan organisasi sebagai berikut:

a. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Hsu et.al (2008) mendefinisikan distributive justice sebagai keadilan dalam pendistribusian benefit yang diperoleh dari aktivitas organisasi secara proporsional dan wajar sesuai dengan *input* yang diberikan oleh setiap individu (Ibrahim dan Perez, 2014:46). Sedangkan Folger dan Cropanzo (1998:p.xxi) menjelaskan secara singkat bahwa keadilan distributif berarti adanya keadilan dalam hal pembagian hasil dan alokasi yang wajar sesuai dengan porsi yang berhak diterima oleh setiap individu. Secara sederhana, keadilan distributif menitikberatkan pada pembagian atau distribusi hasil yang adil. Pada konteks perusahaan pembagian hasil yang adil meliputi pada pembagian jadwal kerja, pembagian tanggungjawab kerja, pembayaran gaji yang adil sesuai dengan produktivitas dan juga pemberian kesempatan promosi yang adil bagi setiap pekerja yang memang memberikan kontribusi kerja yang baik bagi perusahaan (Ibrahim dan Perez, 2014: 46). Pemberian keadilan distributif sangat diperlukan dan dibutuhkan oleh karyawan sebagai pelaku kerja yang telah memberikan *input* pada perusahaan.

b. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Folger dan Cropanzo (1998:26) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai keadilan dalam lingkup metode, mekanisme, dan proses yang

digunakan untuk menentukan seberapa besar hasil (*outcomes*) yang diterima seseorang. Pada konteks pekerjaan dan perusahaan, keadilan prosedural mencakup ketentuan, mekanisme, dan prosedur standar perusahaan yang digunakan untuk menghitung pemberian akan balas jasa atas *input* yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. *Input* yang diberikan umumnya dapat berupa segala bentuk kontribusi yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, seperti produktivitas karyawan, performa kerja, lembur, maupun inovasi bagi perusahaan. Sedangkan *outcomes* identik dengan pendapatan karyawan, termasuk di dalamnya adalah upah/gaji, bonus, promosi, fasilitas, dan segala bentuk penghargaan lainnya yang lebih bersifat material. Secara singkat yang dimaksud dengan adil dalam konteks keadilan prosedural (*procedural justice*) adalah ketika segala proses yang dilakukan untuk menentukan pemberian hasil yang adil (*fair*) bagi karyawan dilakukan melalui rangkaian proses yang adil dan sama bagi setiap orang. Prosedur dan teknik yang tidak adil tentunya akan memberikan distribusi hasil yang tidak adil juga terhadap karyawan (Nili et.al, 2012:858). Hal ini menunjukkan bahwa dengan tercapinya keadilan prosedural maka keadilan distributif juga akan terpenuhi.

c. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

Nili et.al, (2012: 858) mendefinisikan *interactional justice* sebagai perlakuan adil (*fair*) dalam hal komunikasi dan interaksi, termasuk di

dalamnya adalah timbulnya rasa saling percaya dalam hubungan antar individu serta timbulnya sikap kemanusiaan dan saling menghargai. Secara lebih mendalam Bies dan Moag (1986:44) mengartikan *interactional justice* sebagai kualitas hubungan interpersonal yang diterima individu atau karyawan selama diterapkannya prosedur-prosedur organisasi tertentu.

### **3. Pemberdayaan Karyawan (*Employee Empowerment*)**

Pemberdayaan karyawan menjadi topik yang menarik dalam pemahaman perilaku organisasi. Pemahaman dan penelitian mengenai pemberdayaan karyawan baik terhadap karyawan, manajer, maupun organisasi selalu dikembangkan dari waktu ke waktu. Pemahaman mengenai pemberdayaan karyawan sebagai inti dari pemberdayaan karyawan secara psikologis (*psychological empowerment*) akan membantu peneliti untuk lebih memahami konsep dan pengaruh dalam pemberdayaan karyawan secara psikologis terhadap organisasi secara keseluruhan.

#### **a. Teori Pemberdayaan Karyawan (*Employee Empowerment Theory*)**

Untuk memahami arti dan makna dari pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*), peneliti mencoba memahami dari sisi literatur bahasa terlebih dahulu. Vacharakiat (2008:16) menjelaskan bahwa arti “*empower*” pada pertengahan abad 17 menurut kamus *The American Heritage* (2000) adalah “untuk menanamkan kekuatan hukum yang sah atau untuk memberikan otonomi kepada pihak tertentu”. Osborne (2002:32) menyatakan bahwa menurut teori Kanter (1989) yang menjadi inti dari konsep empowerment adalah bentuk kekuatan dan efektivitas organisasi yang

menjadi semakin berkembang sebagai hasil dari pembagian otoritas dan kontrol oleh atasan (*superior*) kepada bawahannya atau subordinat. Pembagian kekuasaan dan kontrol tersebut akhirnya menjadi suatu metode untuk meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan pada tingkatan rendah di dalam organisasi dan memperkaya pengalaman kerja karyawan (Moye dan Hekin 2006, di dalam Dehkordi dkk., 2011:809).

Pada beberapa penelitian mengenai pemberdayaan, definisi mengenai hakikat pemberdayaan karyawan terbagi ke dalam beberapa kerangka ditinjau dari aspek yang berbeda. Salah satu teori dasar dari pemberdayaan karyawan didefinisikan oleh Conger dan Kanungo. Conger dan Kanungo (1988) mendefinisikan pemberdayaan (*empowerment*) secara keseluruhan sebagai proses untuk menambah kemampuan diri pada setiap anggota organisasi dengan cara mengidentifikasi kondisi yang cenderung melemahkan anggota dan kemudian menyingkarkan kondisi tersebut dengan cara menggabungkan praktek formal organisasi dan teknik informal yang terbukti dapat menambah informasi tentang peningkatan kemampuan individu (Ugboro, 2006:237). Seseorang yang percaya bahwa lingkungan sekitarnya cukup kondusif dan terkontrol akan lebih termotivasi untuk lebih memaksimalkan kemampuannya, lebih berlatih dalam mengembangkan kemampuannya, dan kemungkinan akan tercapainya suksespun akan lebih besar (Bandura, 1986 di dalam Jha, 2010:265).

Pemberdayaan karyawan tidak hanya dipandang sebagai suatu cara untuk membangun motivasi, namun juga didefinisikan sebagai serangkaian teknik dan

praktik manajemen pengelolaan SDM melalui delegasi. Secara struktural, pengertian pemberdayaan karyawan didasarkan pada fakta bahwa hal tersebut sangat berhubungan erat dengan teknik dan instrumen manajemen seperti motivasi, pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), komunikasi, kepercayaan, manajemen partisipatif, delegasi, pelatihan dan feedback, membuat penelitian akan konsep dan berbagai perspektif dimensi manajerial dari pemberdayaan karyawan menjadi penting untuk diteliti (Pelit, Ourk, dan Arslanturk; 2011:75). Moye dan Henkin (2006) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan penting karena merupakan suatu metode yang dapat meningkatkan kemampuan dalam membuat keputusan secara mandiri dalam diri karyawan. Pemberdayaan karyawan kemudian dapat digunakan untuk mendayagunakan atau memberikan kekuatan kepada karyawan. Hall (1992), Schein (1992), Yukl (1989) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan suatu tema utama dari kegiatan manajemen terkait dengan praktek kepemimpinan yang saling mendukung untuk kemudian dapat membuat organisasi menjadi lebih kompetitif (di dalam Baker, 2000:2) Membuat organisasi menjadi kompetitif merupakan tujuan dan fokus departemen *human resource*. Sehingga pada saat menyusun strategi, departemen human resource harus dapat memberikan jaminan bahwa karyawan akan memiliki kemampuan yang sangat penting guna menghadapi segala tantangan yang akan dialami organisasi (Osborne, 2002:7).

**b. Teori Pemberdayaan Karyawan secara Psikologis (*Psychological Empowerment Theory*)**

Pemberdayaan karyawan secara psikologis (*psychological empowerment*) lebih menitikberatkan terhadap pemberdayaan karyawan keadaan psikis supaya karyawan mampu memahami kompetensi dan meningkatkan kapabilitasnya (Meyerson dan Kline, 2007:447) dan merupakan konsep dimana sesungguhnya karyawan juga memiliki kekuatan atau autonomi (Jha, 2010:264). Pendekatan atas pemahaman pemberdayaan karyawan secara mendasar sesuai dengan teori pemberdayaan karyawan sebagai konstruksi motivasi (*empowerment as motivational construct*) oleh Conger dan Kanungo. Conger dan Kanungo (1988:473-474) menyatakan bahwa kekuatan (*power*) dalam konstruksi motivasional menunjuk pada kebutuhan akan determinasi diri dan kepercayaan seseorang akan kemampuan dirinya. Pemberdayaan karyawan tidak hanya dipandang sebagai suatu pemberian delegasi namun juga lebih kepada cara untuk menamampukan seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Pemberian delegasi dan wewenang akan membantu karyawan untuk menjadi lebih berani dalam mengambil keputusan dalam kegiatan bekerja. Melalui hal ini karyawan diharapkan lebih percaya diri dan nyaman dalam melakukan tugas mereka secara bertanggungjawab.

Untuk memperkaya pemahaman pemberdayaan karyawan secara psikologis, penting untuk memahami secara spesifik dimensi dan makna yang menjadi konstruksi inti dari konsep ini. Spreitzer (1995:1443) dalam penelitiannya merumuskan empat

inti penting yang membentuk konstruksi pemberdayaan karyawan secara psikologis (*psychological empowerment*), yang meliputi:

1) Pemaknaan (*Meaning*)

Perasaan dimana seseorang telah berhasil memahami pekerjaan dan kativitas yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pada tahapan ini seseorang akan menghargai dan memahami arti nilai tujuan pekerjaannya sesuai dengan idealisme dan standar yang telah ditetapkan secara pribadi oleh dirinya sendiri.

2) Kompetensi (*Competence*)

Kompetensi adalah rasa percaya seseorang terhadap kemampuan diri untuk melakukan suatu pekerjaan dengan menggunakan keahlian yang dimiliki. Kompetensi dapat dianalogikan sebagai keyakinan karyawan, penguasaan pribadi, atau usaha untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang menjadi ekspektasinya.

3) Determinasi Diri (*Self-determination*)

Determinasi diri merupakan keadaan dimana seseorang merasa memiliki kontrol pilihan dalam memulai dan mengatur pekerjaannya sendiri. Sehingga, determinasi diri ini merupakan refleksi dari autonomi seorang individu dalam perilakunya memulai dan melanjutkan pekerjaan dan menjalani proses kerja. Contoh dari determinasi diri dalam pekerjaan adalah: membuat keputusan sendiri mengenai metode kerja yang akan digunakan, kecepatan kerja, dan usaha yang akan dilakukan.

#### 4) Pengaruh (*Impact*)

Merupakan tingkatan dimana seseorang dapat memberikan pengaruh dalam hal strategi, administrasi, atau pengoprasian hasil kerja di perusahaan.

Keempat dimensi tersebut menjadi konstruksi tak terpisahkan dalam suatu kesatuan implikasi pemberdayaan karyawan dalam perusahaan. Robbins dan Judge (2013:109) kemudian menyimpulkan pemberdayaan secara psikologis sebagai rasa percaya seorang karyawan dalam tingkatan pada posisi dimana mereka akan mempengaruhi lingkungan kerja, kompetensi, pemaknaan akan pekerjaan mereka sendiri, dan rasa autonomi yang diterima.

Meyerson dan Kline (2007:447) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berhubungan erat dengan seberapa besar kompetensi dan kemampuan seseorang untuk merasa cocok dengan lingkungan kerja yang telah diberdayakan. Adapun ciri dari karyawan yang merasa lebih berkompetensi atas kemampuannya untuk menjalankan pekerjaan antara lain:

- 1) Lebih merasa puas dengan pekerjaan mereka
- 2) Lebih berkomitmen secara affektif terhadap organisasi
- 3) Memiliki intensi yang rendah untuk keluar dari organisasi
- 4) Menunjukkan performa kerja yang lebih positif dibandingkan dengan mereka yang sudah mendapat pemberdayaan karyawan yang lebih rendah.

Sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan tersebut diperoleh hubungan antara pemberdayaan karyawan dengan komitmen organisasi. Karyawan yang telah menerima pemberdayaan karyawan secara psikologis akan memiliki tingkat komitmen yang tinggi khususnya dalam hal komitmen afektif. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa orang tersebut secara sukarela dan sadar ingin memiliki keterikatan dengan suatu organisasi. Rasa keterikatan ini tidak hanya membuat orang tersebut tidak ingin untuk pergi dari organisasi yang telah ditinggali dan senantiasa memberikan performa kerja yang baik.

#### **4. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)**

Komitmen organisasi diartikan sebagai suatu tingkatan tertentu dimana seorang karyawan dapat mengidentifikasi organisasinya dan tujuan dari organisasinya dan kemudian berharap untuk dapat mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2013:109). Komitmen menyebabkan keberlanjutan seseorang di dalam organisasi dan berimplikasi terhadap adanya usaha-usaha yang dilakukan seorang karyawan untuk bersaing mempertahankan keanggotaannya bahkan demi memperoleh jabatan yang lebih baik dalam struktur keanggotaan organisasi. Rasa keterikatan ini tidak hanya ditunjukkan melalui sikap maupun attitude keseharian karyawan, namun juga dari sisi psikologis ataupun cara berpikir karyawan. Indikasi bahwa seseorang memiliki komitmen organisasi adalah adanya rasa afeksi emosional seorang karyawan kepada organisasi yang telah mempekerjakannya (Karim dan Rehman, 2012:93).

Teori mengenai komitmen organisasi yang kerap digunakan dalam penelitian adalah teori dalam Allen dan Meyer. Penelitian kali ini menggunakan teori Allen dan Meyer guna memperoleh definisi dan pengukuran mengenai tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Allen dan Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasi membuat seorang karyawan memperoleh pencapaian tertentu di dalam organisasi termasuk di dalamnya, cognition, involvement, dan loyalitas dari karyawan tersebut (Dehkordi dkk, 2011 : p.813). Pada penelitiannya Allen dan Meyer (1990) telah mengklasifikasikan komitmen organisasi secara komprehensif dan lengkap menjadi 3 jenis (Jha, 2010 : p.266), yaitu: komitmen affektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif. Namun pada penelitian kali ini yang akan diteliti oleh peneliti adalah mengenai komitmen afektif saja guna menemukan hal-hal yang dapat mempengaruhi keinginan seseorang untuk secara sukarela berkomitmen terhadap perusahaannya.

**a. Komitmen Affektif (*Affective Commitment*)**

Komitmen ini diartikan sebagai keterikatan emosional karyawan dengan organisasinya. Keterikatan emosi ini bersifat positif. Seorang karyawan yang memiliki komitmen affektif umumnya dicirikan memiliki keterikatan yang kuat dengan tujuan organisasi dan hasrat untuk tetap bertahan sebagai bagian dari organisasi. Komitmen affektif merupakan hasil dari dan disebabkan oleh adanya kesesuaian nilai individu dan organisasi. Para karyawan yang seperti ini umumnya memiliki komitmen karena memang ia sendiri yang menginginkannya (*wants to*). Allen Meyer (1991) dan Duham dkk., (1994) menyatakan bentuk komitmen ini menyebabkan kesadaran yang

timbul secara natural untuk berkomitmen terhadap organisasi dalam diri seseorang, ingin untuk menjadi lebih dekat secara emosional dengan organisasi, dan lebih menikmati keberadaannya di organisasi (Ugboro, 2006:235). Menurut asumsi logis Meyer Allen (1991), karyawan akan memiliki keinginan untuk bertahan dalam organisasi dari dalam dirinya sendiri ketika mereka merasa bahwa organisasi mendukung dan tahu bagaimana cara memperlakukan mereka.

Komitmen organisasi menjadi topik penelitian yang menarik bagi banyak perusahaan terkait dengan perilaku seorang individu terhadap organisasinya. Komitmen organisasi menandakan bahwa adanya perilaku positif seorang karyawan terhadap perusahaan. Perilaku positif ini lebih dikaitkan dengan adanya rasa dan tindakan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Karim dan Rehman (2012:93) menyatakan bahwa perasaan berkomitmen merupakan keinginan afektif dalam diri seseorang untuk tetap bertahan di dalam suatu organisasi. Semakin rendah level komitmen organisasi karyawan, maka semakin tinggi juga sikap yang menunjukkan bahwa mereka ingin segera meninggalkan organisasinya. Berdasarkan pada teori tersebut di atas bisa disimpulkan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang dimiliki oleh seorang yang menyebabkan karyawan tersebut tetap tinggal dan berperilaku seturut dengan nilai organisasi. Terlebih jauh komitmen organisasi menjadi salah satu dasar pemikiran karyawan untuk membuat keputusan apakah ia akan berhenti atau tetap tinggal sebagai anggota dalam satu organisasi.

## B. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian ini dirancang dengan mengacu pada penelitian terdahulu mengenai dampak atas kepuasan kerja (*job satisfaction*), keadilan organisasi (*organizational justice*), dan pemberdayaan karyawan (*empowerment*) terhadap komitmen organisasi karya peneliti Faisal Kharim dan Omar Rehman (2012) dengan beberapa perubahan dalam definisi variabel, pembatasan masalah dan obyek penelitian. Penelitian ini juga menggunakan acuan penelitian lain yang secara terpisah meneliti hubungan variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen dan variabel kepuasan kerja, keadilan organisasi, serta pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen. Berikut ini adalah tabel rangkuman mengenai penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi penelitian ini.

*Tabel 1. Acuan Penelitian Terdahulu*

| No | Judul Penelitian   | Nama Peneliti                | Tahun | Variabel Dependen   | Variabel Independen           | Hasil Penelitian  |
|----|--|------------------------------|-------|---|-------------------------------|---|
| 1  | Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice, and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi Government Organizations of Pakistan | Faisal Kharim dan Omar Reman | 2012  | Job Satisfaction (X1), Perceived Organizational Justice (X2), dan Employee Empowerment (X3) | Organizational Commitment (Y) | Kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan pemberdayaan karyawan karyawan berpengaruh secara positif terhadap tingkat loyalitas karyawan penerbangan sipil (Civil Aviation) |

| No | Judul Penelitian   | Nama Peneliti                    | Tahun | Variabel Dependen  | Variabel Independen           | Hasil Penelitian   |
|----|--|----------------------------------|-------|--|-------------------------------|--|
| 2  | The Relationship of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and Registered Nurses Working in U.S.A | Marayat Vachariat                | 1993  | Empowerment (X1) dan Kepuasan Kerja (X2)                             | Organizational Commitment (Y) | Terdapat hubungan positif antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja terhadap 2 dimensi komitmen organisasi saja, yaitu: komitmen afektif dan normatif  |
| 3  | Effects of Organizational Justice, Employee Satisfaction, and Gender on Employees' Commitment : Evidence from UAE                      | Moh. E. Ibrahim dan Ann O. Perez | 2013  | Organizational Justice (X1), Employee Satisfaction (X2), Gender (X3) | Organizational Commitment (Y) | Terdapat hubungan yang signifikan antara pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Sedangkan tiga komponen keadilan organisasi (distributif, normatif, dan interaksional) dan gender tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi |

Penelitian kali ini dilakukan dengan merujuk pada jurnal utama yang berjudul “*Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice, and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi Government Organizations of Pakistan*” oleh Faizal Kharim dan Omar Rehman (2012). Variabel independen dan dependen yang digunakan dalam penelitian kali ini sama dengan jurnal acuan utama. Adapun, terdapat perbedaan pada pembatasan masing-masing variabel. Pada variabel komitmen organisasi, penelitian akan lebih dititikberatkan pada komitmen afektif. Pada variabel kepuasan kerja akan diukur dengan meneliti faktor psikologis, sosial, fisik, dan financial. Variabel keadilan organisasi yang akan diteliti adalah keadilan secara distributif, prosedural, dan interaksional. Sedangkan pada variabel pemberdayaan karyawan yang akan diteliti adalah pemberdayaan secara psikologis. Kerangka pemikiran dan hipotesa penelitian ini dibangun dan dikembangkan berdasarkan model penelitian tersebut. Pada penelitian kali ini terdapat tambahan satu hipotesa yang akan digunakan untuk menguji apakah variabel kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan pemberdayaan secara bersama-sama akan secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

### **C. KERANGKA PEMIKIRAN**

Berdasarkan teori yang digunakan, lingkup penelitian, permasalahan, serta arah tujuan penelitian yang telah disampaikan sebelumnya, berikut adalah kerangka pemikiran dari penelitian ini. Kerangka pemikiran ini berisi intisari konsep akan variable dan arahan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Secara sederhana, definisi akan kepuasan kerja diartikan sebagai “perasaan seseorang terhadap pekerjaan” (As’ad, 1998:104). Perasaan negatif pada pekerjaan dapat diartikan sebagai rasa tidak puas. Sedangkan perasaan puas umumnya dicirikan sebagai suatu hal positif yang kemudian membawa dampak perilaku positif seseorang (Robbins dan Judge, 2013:108). Perasaan puas timbul sebagai akibat terpenuhinya harapan seorang karyawan dari pekerjaan yang dilakukan.

2. Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Adams (1965) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai bentuk dari “*equity*” atau ekuitas atau keseimbangan (Karim dan Rehman, 2012: 95). Persepsi timbulnya rasa adil dalam teori ekuitas dicapai ketika perbandingan antara *input* yang dilakukan seseorang dengan hasil yang diterimanya (*outcomes*) sebanding dengan referensi perbandingan *input* dan *outcomes* dari orang lain yang memiliki keadaan atau kondisi serupa (Mello, 2011:483).

3. Pemberdayaan Karyawan (*Employee Empowerment*)

*Empowerment* diartikan sebagai pembagian kekuatan, kekuasaan, dan kontrol sebagai suatu metode untuk meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan pada tingkatan rendah di dalam organisasi dan memperkaya pengalaman kerja karyawan (Moye dan Hekin 2006, di dalam Dehkordi dkk., 2011:809).

4. Pemberdayaan Karyawan secara Psikologis (*Psychological Empowerment*)

Secara umum diartikan sebagai pemberdayaan keadaan psikis karyawan supaya karyawan mampu memahami kompetensi dan meningkatkan kapabilitasnya. Pemberdayaan karyawan secara psikologis merupakan suatu konstruksi motivasional yang dinyatakan dalam empat macam kesadaran, yaitu: kesadaran akan makna pekerjaan, kompetensi, determinasi, dan pengaruh seseorang terhadap lingkungan bekerja (Spreitzer, 1995:1444).

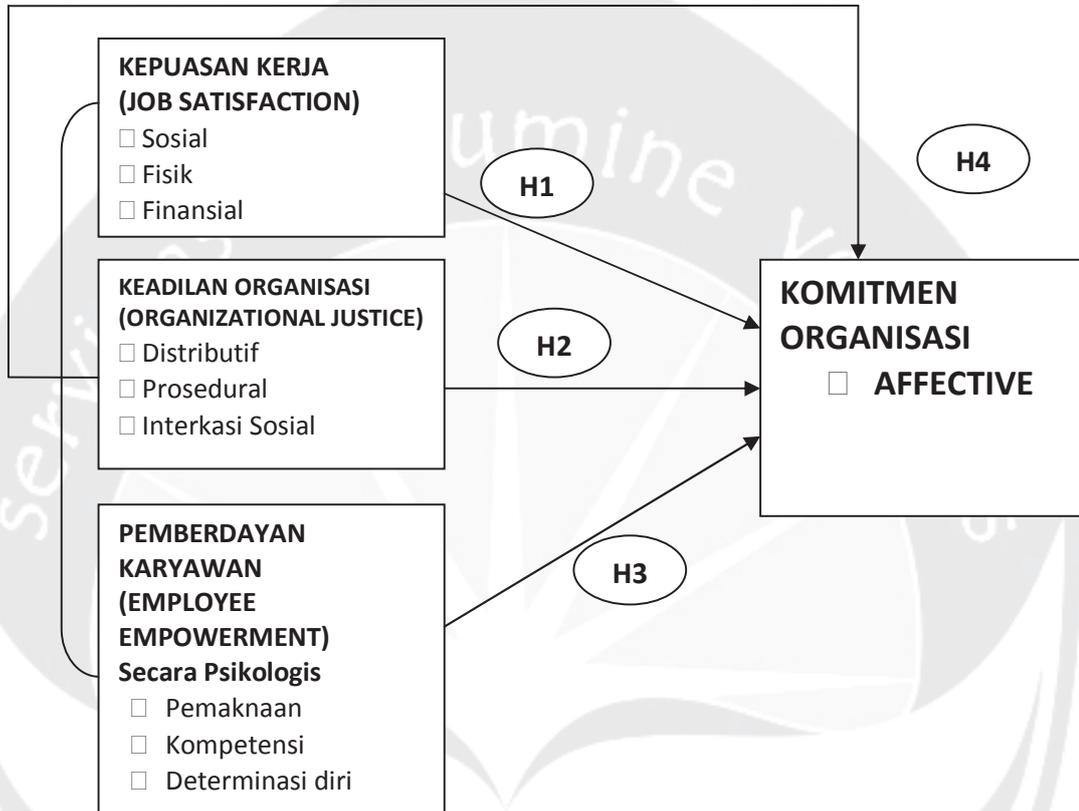
5. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Komitmen organisasi diartikan sebagai suatu tingkatan tertentu dimana seorang karyawan dapat mengidentifikasi organisasinya dan tujuan dari organisasinya dan berharap untuk dapat mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2013:109).

6. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif merupakan perasaan positif karyawan untuk secara sadar ingin untuk berkomitmen terhadap perusahaan atau organisasinya. Hal ini disebabkan karena adanya kesesuaian antara nilai individu dan organisasi.

#### D. HIPOTESIS PENELITIAN



*Gambar 1. Skema Hubungan antar Variabel Penelitian*

*Sumber : data pribadi*

Penelitian kali akan menguji tiga hipotesis. Hipotesis pertama dimaksudkan untuk menguji pengaruh antara variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu tingkatan dimana karyawan mengidentifikasi dirinya sama dengan organisasi atau perusahaannya. Hal ini berarti karyawan tidak hanya bersikap loyal pada perusahaan, namun juga secara aktif

berperan untuk memajukan perusahaan dan mengasah kemampuan diri untuk menunjukkan performa kerja yang lebih baik. Penelitian akan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen menjadi hal yang penting dalam studi ilmu MSDM. Dengan mengetahui semakin banyak faktor yang mempengaruhi tingkat komitmen seorang karyawan, perusahaan dapat lebih memfokuskan pengembangan pada faktor yang menambah rasa komitmen terhadap perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan suatu tingkatan emosi dan psikis karyawan akan kesan yang diperoleh dari pekerjaan dan perusahaan. Porter dan Steers (1993) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat kumulatif dari harapan pekerja yang sudah terpenuhi (Karim dan Rehman, 2012: 94). Riset akan tingkat kepuasan kerja merupakan bagian yang penting dalam mempelajari mengenai perilaku organisasi. Seberapa besar tingkatan kepuasan kerja yang diterima akan menentukan perilaku karyawan tersebut di dalam organisasinya.

Robbins dan Judge (2013: 116) menyatakan bahwa seorang karyawan yang merasa tidak puas dengan organisasinya akan cenderung memberikan tanggapan pasif dan menunjukkan kemalasannya (*absenteeism*) atau dalam skala ekstrim akan memilih untuk keluar dari organisasinya (*exit*). Sebaliknya, seseorang yang merasa puas akan menunjukkan respons yang aktif dalam melakukan pekerjaannya (*voice*) atau dalam tingkatan yang lebih tinggi akan menunjukkan loyalitas. Loyalitas dalam hal ini diartikan sebagai tindakan menunggu dengan rasa optimis demi terjadinya suatu perubahan baru (Robbins dan Judge, 2013:116). Secara lebih sederhana Kharim dan Rehman (2012:94) menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas memiliki

kemungkinan lebih besar untuk tetap setia terhadap organisasi. Secara umum, ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan cenderung untuk memiliki sikap positif terkait dengan pekerjaan mereka. Rasa puas yang dimiliki akan pekerjaannya akan meyakinkan pikiran seseorang bahwa pekerjaan lain di luar sana tidak akan memberikan suatu hal yang lebih baik dari pada pekerjaan yang mereka lakukan sekarang. Hasil penelitiannya Kharim dan Rehman (2012:100) menemukan adanya korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Karyawan yang merasa puas umumnya cenderung lebih setia sehingga mereka tidak ingin untuk mengganti pekerjaannya saat ini dengan pekerjaan lain.

Robbins dan Judge (2013:109) menyatakan bahwa menurut model teoretis karyawan yang memiliki komitmen umumnya cenderung kurang mau terlibat dalam aksi pengunduran diri meskipun mereka tidak merasa puas. Di sisi lain karyawan yang tidak memiliki komitmen dan memiliki sedikit kesetiaan terhadap organisasi akan menunjukkan tingkat kehadiran yang lebih rendah saat bekerja. Pada teori ini diperoleh kesimpulan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara seberapa besar tingkat kepuasan kerja yang dimiliki seseorang dengan keputusannya untuk berkomitmen terhadap organisasinya. Hal ini dimungkinkan mengingat adanya faktor personal dalam pembentukan rasa loyalitas dalam diri seseorang dan pribadi orang itu sendiri. Sehingga pada penelitian kali ini, peneliti tertarik untuk mencari justifikasi pada kasus PT. Asuransi Sinarmas mengenai dampak dari tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi. Rumusan dari hipotesis pertama dituliskan sebagai berikut:

*H1 : Kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi afektif pada PT.Asuransi Sinarmas.*

Hipotesis kedua dalam penelitian ini dimaksudkan untuk meneliti pengaruh antara variabel keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Persepsi keadilan yang diterima seorang karyawan berpengaruh terhadap keputusannya untuk berkomitmen terhadap suatu perusahaan. Rasa keadilan yang diterima karyawan berkaitan dengan tingkat keadilan (*fairness*) yang diterima karyawan sehubungan dengan performa dan hasil kerja, termasuk di dalamnya rating, promosi, dan kenaikan gaji (Ibrahim dan Perez, 2014:45). Seorang karyawan akan merasa mendapat keadilan apabila telah mendapatkan haknya sebagai karyawan yang sesuai dengan usaha dan performa kinerja yang telah ditunjukkan. Karyawan yang telah merasa haknya dipenuhi secara adil akan memiliki kepercayaan dan ingin untuk tetap tinggal dalam organisasi yang telah dipercaya.

Karim dan Rehman (2012:99) melalui penelitiannya, menemukan adanya tingkat korelasi yang tinggi antara perolehan rasa adil terhadap komitmen karyawan pada perusahaan penerbangan sipil di Pakistan. Hasil penelitian mengatakan bahwa karyawan yang merasa telah menerima perlakuan adil dari perusahaan akan menjadi lebih setia mengabdikan untuk perusahaannya. Sedangkan hasil sebaliknya diperoleh dari penelitian (Ibrahim dan Perez, 2014:54) yang menyatakan bahwa tidak ada korelasi langsung dari pengaruh rasa keadilan yang diterima karyawan terhadap komitmen organisasi pada organisasi jasa di UAE (United Arab Emirates). Penerimaan keadilan merupakan bagian yang membentuk konstruksi kepuasan kerja, yang kemudian baru

setelah memoderasi kepuasan kerja akan memberikan dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Sehingga secara individual, keadilan keadilan kerja tidak mampu memberikan pengaruh secara langsung terhadap pembentukan komitmen organisasi dalam diri seseorang.

Penelitian mengenai pengaruh variabel keadilan organisasi secara individual terhadap komitmen organisasi menjadi hal yang menarik untuk diteliti lebih lanjut. Keadilan yang diterima seorang karyawan dapat dilihat dari perbandingan atas apa saja yang sudah ia peroleh dari perusahaan sebagai balas jasa atas segala pekerjaan yang sudah dilakukan. Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui apakah perilaku adil yang diterima oleh karyawan akan mendorong karyawan tersebut untuk lebih berkomitmen pada perusahaan. Sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

*H2 : Keadilan organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi afektif pada PT.Asuransi Sinarmas.*

Hipotesis ketiga digunakan untuk meneliti implikasi pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) khususnya adalah pengaruh pemberdayaan karyawan secara psikologis terhadap komitmen organisasi PT. Asuransi Sinarmas. Hal ini didukung oleh penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Hasmi dan Naqvi (2012) mengenai pemberdayaan karyawan secara psikologis (*psychological empowerment*) sebagai kunci untuk meningkatkan komitmen organisasi pada sektor perbankan di Pakistan. Hasmi dan Naqvi (2012:138) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa

pemberdayaan karyawan secara psikologis memerankan peranan penting untuk membuat seorang karyawan berkomitmen pada organisasinya. Persepsi atas pekerjaan yang bermakna, otonomi dalam pekerjaan, perasaan akan kemampuan kinerja yang maksimal dan persepsi bahwa hasil kerja pasti akan berpengaruh pada diri karyawan itu sendiri menjadi faktor dalam meningkatkan komitmen organisasi. Namun demikian tidak semua komponen pemberdayaan karyawan berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi. Pemberdayaan karyawan merupakan suatu konsep yang digunakan untuk membuat karyawan merasa nyaman bekerja karena ia telah menyadari kompetensi dan kemampuan dalam bekerja. Diharapkan melalui proses pemberian pemberdayaan, karyawan akan merasa diperhatikan, dihargai, dan juga dibina sehingga karyawan tersebut tidak ingin untuk berpindah ke perusahaan lain. Hipotesis ketiga yang akan diteliti akan terkait dengan pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi dirumuskan sebagai berikut:

*H3 : Pemberdayaan karyawan secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi afektif pada PT.Asuransi Sinarmas.*

Setelah melakukan analisa pengaruh variabel kepuasan kerja, pemberdayaan karyawan, dan keadilan organisasi secara individu, penelitian ini juga akan meneliti bagaimana pengaruh faktor tersebut secara bersamaan terhadap komitmen afektif karyawan. Ibrahim dan Perez (2014:54) menyatakan bahwa dalam hasil penelitiannya ketiga komponen keadilan organisasi (keadilan distributive, prosedural, dan interaksional) secara keseluruhan dan bersama-sama dengan kepuasan kerja sebagai suatu keasatuan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Namun ketika

komponen keadilan diuji secara individu pengaruhnya terhadap komitmen organisasi diperoleh hasil berupa tidak ada pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Vachariat (1993:55) menyatakan bahwa secara bersama-sama faktor pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja memiliki nilai korelasi yang paling kuat terhadap komitmen afektif. Sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini ditujukan untuk meneliti bagaimana pengaruh variabel kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan pemberdayaan karyawan secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi. Hipotesa keempat dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

*H4 : Kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan pemberdayaan karyawan secara bersama-sama akan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi afektif pada PT.Asuransi Sinarmas.*