

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Komitmen Organisasi**

##### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson (Sopiah, 155) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya).

Richard M. Steers (Sri Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab, dengan demikian, ukuran komitmen seorang pimpinan yang dalam hal ini adalah kepala sekolah adalah terkait dengan pendelegasian wewenang (*empowerment*). Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri.

Steers (Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Darmawan (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam sebuah organisasi atau perusahaan dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Imanni dan Witjaksono (2013), komitmen organisasi merupakan sikap kesetiaan yang dimiliki karyawan pada organisasi atau tidak akan meninggalkan organisasi dan selalu berpihak untuk kepentingan organisasi serta bersungguh-sungguh mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian komitmen organisasi menurut para ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah ditandai dengan bentuk loyalitas dan identifikasi diri terhadap organisasi. Komitmen pada organisasi tidak hanya menyangkut pada kesetiaan karyawan pada organisasi yang bersifat positif tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi, dimana karyawan bersedia atas kemauan sendiri untuk memberikan segala sesuatu yang ada pada dirinya guna membantu merealisasikan tujuan dan kelangsungan organisasi. Komitmen organisasi juga tidak hanya sebagai bentuk sikap setia seorang karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja, namun karyawan tersebut juga memiliki keinginan untuk melibatkan dirinya secara aktif dalam meningkatkan prestasi organisasi dengan cara bertanggungjawab atas pekerjaannya dan menjalankan tugas yang diberikan dengan baik sehingga dapat membantu mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut.

## 2. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Allen & Meyer (1990) mendefinisikan komitmen sebagai suatu perilaku yang bersifat psikologis (*psychological state*), yang dapat membuat seseorang atau individu melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuan organisasinya atau merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Allen & Meyer (1990) juga mengembangkan model komponen komitmen organisasi yang selanjutnya dikenal sebagai model komponen yang paling populer dan banyak dijadikan acuan dalam penelitian-penelitian berikutnya. Tiga model komponen menurut Allen & Meyer (1990) terdiri dari:

- a. Komitmen Afektif (*affective commitment*) yang berkaitan dengan aspek emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. Komitmen afektif merupakan suatu proses sikap dimana seseorang berfikir tentang hubungannya dengan organisasi dengan mempertimbangkan kesesuaian antara nilai dan tujuannya dengan nilai dan tujuan organisasi. Derajat kesesuaian antar nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi menunjukkan pengaruh langsung terhadap keinginan individu untuk menetap pada organisasinya. Dengan kata lain, seseorang dengan komitmen afektif yang tinggi akan setia dengan organisasinya karena mereka menginginkan untuk menetap. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen afektif antara lain adalah persepsi terhadap karakteristik pekerjaan, ketergantungan terhadap organisasi,

persepsi terhadap manajemen partisipatif dan masa kerja (Dunham, dkk, 1994). Komitmen afektif ini akan menghasilkan perilaku kesukaan untuk bekerja seperti biasanya, mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan bersedia memberi pertolongan (Meyer & Allen dalam Meyer & Hersovitch, 2002).

b. Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu komponen yang berdasarkan poersepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Kerugian tersebut timbul dari:

1. Investasi dalam bentuk rencana pensiun, senioritas, spesialisasi dan keterampilan kerja yang tidak dapat ditransfer, serta kasih sayang dan kekeluargaan yang diperoleh selama mereka berada diorganisasi tersebut dan harus dikorbankan jika berganti pekerjaan.
2. Mereka merasa harus bertahan pada pekerjaannya yang sekarang karena tidak memiliki harapan akan adanya pekerjaan alternatif. Singkatnya karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat memilih untuk menetap dengan organisasinya karena dia memang merasa perlu untuk melakukannya. Faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi komitmen ini adalah umur, masa kerja, kepuasan karir, intensitas untuk meninggalkan organisasi (Dunham, dkk, 1994).

Individu yang mempunyai komitmen berkelanjutan ini hanya akan berbuat sedikit lebih dari yang dituntut oleh pekerjaan (Meyer & Allen dalam Herscovitch & Meyer, 2002).

c. Komitmen Normatif (*normative commitment*) didefinisikan sebagai perasaan-perasaan seperti tanggung jawab, loyalitas, atau kewajiban moral terhadap organisasi. Tipe komitmen ini dapat muncul dari budaya etos kerja seseorang yang menyebabkan mereka merasa wajib untuk tinggal di organisasi tersebut. Komitmen normatif berbeda dengan komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan karena tidak menunjukkan kebutuhan untuk berhubungan dengan tujuan dan misi organisasi, dan juga tidak menunjukkan pertukaran ekstrinsik secara eksplisit terlibat dalam hubungan tersebut.

Individu dengan komitmen normatif yang tinggi memilih untuk tinggal bersama organisasi tertentu karena merasa harus menetap di organisasi tersebut. Hal-hal yang dapat mempengaruhi komitmen ini adalah komitmen rekan kerja, ketergantungan organisasi dan persepsi terhadap manajemen partisipatif (Dunham, dkk, 1994). Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi hanya mau melakukan sesuatu yang menjadi bagian dari tanggung jawabnya, atau yang menghasilkan timbal balik berupa keuntungan yang diterima (Allen & Meyer dalam Herscovitch & Meyer, 2002).

Berdasarkan aspek-aspek komitmen organisasi menurut ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan aspek-aspek komitmen organisasi adalah komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*).

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

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

- 1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; dan

Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

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

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

puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

## **B. Motivasi Kerja**

### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motif seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (As'ad, 2013). Motivasi secara sederhana dapat diartikan "*Motivating*" yang secara implisit berarti bahwa pimpinan suatu organisasi berada di tengah-tengah bawahannya, dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan (Siagian, 2013). Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (Winardi, 2000). Motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu (Wursanto, 2013).

Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktifitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Menurut As'ad (2013) bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja, adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktifitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Namun demikian dibalik dari tujuan yang tidak



langsung tersebut orang bekerja juga untuk mendapatkan imbalan, upah atau gaji dari hasil kerjanya. Jadi pada hakekatnya orang bekerja, tidak saja untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya tapi juga untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Menurut Smith dan Wakeley (As'ad, 2013) menyatakan bahwa seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sekarang. Pendapat dari Gilmer (As'ad, 2013), bahwa bekerja itu merupakan proses fisik maupun mental manusia dalam mencapai tujuannya.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa bekerja adalah aktivitas manusia baik fisik maupun mental yang dasarnya mempunyai tujuan yaitu untuk mendapatkan kepuasan. Ini tidak berarti bahwa semua aktivitas itu adalah bekerja, hal ini tergantung pada motivasi yang mendasari dilakukannya aktivitas tersebut.

Dari berbagai pendapat mengenai definisi motivasi dan definisi kerja di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai/guru membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya. Telah lama diketahui bahwa manusia adalah makhluk sosial. Sebagai makhluk sosial ia membutuhkan

rasa sayang, pengakuan keberadaan, rasa ingin memiliki berbagai kebutuhan tersebut, manusia bekerja dan berusaha dengan sekuat tenaga untuk memenuhi keinginan itu.

## **2. Aspek – aspek Motivasi Kerja**

Menurut Robbins (2008), motivasi kerja adalah kondisi keseluruhan dalam diri individu yang menyebabkan ia melakukan sesuatu untuk mencapai tujuannya.

Aspek-aspek motivasi kerja antara lain adalah:

- a. Prestasi, yang berarti hasil yang telah dicapai. Keinginan untuk memperoleh prestasi ini memicu karyawan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.
- b. Tanggung jawab, yang berarti keadaan wajib atau menanggung segala sesuatu akibat dari tindakan sendiri atau orang lain. Contohnya merasa tanggung jawab untuk mengembangkan diri sendiri dan kemampuan agar bisa bersaing dengan melakukan evaluasi dan introspeksi diri.
- c. Pekerjaan itu sendiri, yang berarti besar kecilnya tingkat kesulitan dan resiko yang muncul karena pekerjaan tersebut.
- d. Penghargaan, merupakan suatu wujud perhatian dari perusahaan maupun atasan kepada karyawan yang berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaannya, meliputi pujian, hadiah atas keberhasilan, karir, promosi jabatan, kenaikan gaji, dan sebagainya.
- e. Keinginan untuk maju dan berkembang adalah suatu harapan dimana seseorang mengharapkan pengembangan karir dan jabatan dalam pekerjaannya.

Munandar (2001) menjelaskan tentang aspek-aspek motivasi kerja adalah:

a. Adanya kedisiplinan dari karyawan

Yaitu, sikap tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu. Keputusan-keputusan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik tulis maupun lisan serta sanggup menerima sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

b. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi

Membuat hasil kerja dan kombinasi ide-ide atau gambaran disusun secara lebih teliti atau inisiatif sendiri bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik.

c. Kepercayaan Diri

Perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya. Daya berfikir positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang dapat diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.

d. Daya tahan terhadap tekanan

Reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki, dan

tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu

e. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

Suatu kesadaran pada individu untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk menyelesaikan apa yang harus dan patut diselesaikan.

Winardi (2001) mengungkapkan ada tiga aspek motivasi yang mengarah tercapainya tujuan tertentu, yaitu :

- a. Keinginan, ketika seseorang memiliki keinginan maka motivasinya terpacu untuk melakukan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai yang diinginkannya
- b. Kebutuhan, seseorang memiliki motivasi yang tinggi bila seseorang butuh. Ketika seseorang membutuhkan sesuatu misalnya gaji, kompensasi maka pekerjaan akan terpacu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik
- c. Rasa aman, seseorang akan berusaha melakukan sesuatu juga disebabkan ketakutan saat orang tersebut tidak melakukan sesuatu sehingga alasan motivasi muncul karena ketika seseorang melakukan sesuatu dirinya merasa aman.

Berdasarkan atas beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dari motivasi kerja adalah : prestasi,

tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, penghargaan dan keinginan untuk maju dan berkembang.

### **3. Faktor – faktor Motivasi Kerja**

Fredick Hezberg, dkk (Wirawan, 2013) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja :

- a. Faktor Motivasi : faktor yang ada dalam pekerjaan, faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras. Faktor ini akan mendorong lebih banyak upaya.
- b. Faktor Penyehat : faktor ini disebut penyehat karena berfungsi mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja, faktor penyehat adalah faktor yang jumlahnya mencukupi faktor motivator. Jika jumlah faktor pemelihara tidak mencukupi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi faktor pemelihara tidak menciptakan kepuasan kerja akan tetapi dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan atas beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor motivasi kerja adalah: supervise, hubungan interpersonal, gaji, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, prestasi kerja yang dihasilkan.

### **C. Kepuasan Kerja**

#### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan

kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2001). Menurut Handoko (2000), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2003), kepuasan kerja adalah suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Dari pengertian tersebut berarti kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja (Tangkilisan, 2005). Berdasarkan Robbins (2003), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Davis (1985) dalam Mangkunegara (2015) mengemukakan bahwa “*job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works*”. Berdasarkan pendapat tersebut, Mangkunegara (2015) mengemukakan

bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan dan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, kondisi, situasi kerja, interaksi dan peran karyawan dalam lingkungan kerja yang berkaitan dengan kebutuhan yang akan dicapai dengan kenyataan yang ada. Apabila seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang ia lakukan, maka akan berdampak sangat baik terhadap hasil kerjanya.

## **2. Aspek-aspek Kepuasan Kerja**

Spector (1997) menjelaskan bahwa aspek-aspek dari kepuasan kerja adaah sebagai berikut:

### **a. Upah/gaji**

Upah merupakan hal paling mendasar yang dibutuhkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Aspek ini mengukur kepuasan karyawan berhubungan dengan upah yang diterima atau adapun kenaikan upah.

### **b. Promosi**

Promosi merupakan kenaikan pangkat, bisa berdasarkan senioritas atau bisa juga atas dasar kinerja karyawan yang sangat baik. Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan kerja karyawan mengenai kebijakan promosi yang harus dilakukan secara adil bahwa setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

c. Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan biasanya lebih menyukai atasan yang peduli terhadap bawahannya seperti suka memberikan bantuan atau memberi pujian atas kinerja yang baik.

d. Tunjangan

Aspek ini mengukur sejauh mana karyawan merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan atau organisasi.

e. Pengakuan

Aspek ini mengukur sejauh mana karyawan merasa puas terhadap penghargaan (yang bukan berupa uang) yang didapatkan karena performa kerja karyawan yang baik ditempat kerja.

f. Kebijakan

Aspek ini mengukur kepuasan kerja karyawan terhadap peraturan dan prosedur yang ada di dalam perusahaan.

g. Rekan kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja karyawan terhadap sesama rekan kerjanya di tempat kerja misalnya adanya hubungan yang baik dan dapat bekerjasama.

h. Pekerjaan itu sendiri

Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Berikut beberapa ciri-ciri yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain: kesempatan rekreasi dan variasi tugas,



kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, *job enrichment*, kompleksitas kerja dan sejauh mana pekerjaan itu tidak bertentangan dengan hati nurani.

i. Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan terhadap komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Apabila komunikasi dilakukan dengan lancar, maka karyawan akan menjadi lebih paham akan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan semua yang terjadi di perusahaan.

Berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja menurut ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa aspek kepuasan kerja adalah terhadap upah, promosi, supervisi, tunjangan, pengakuan, kebijakan, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan komunikasi. Kepuasan kerja tentu berkaitan dengan komitmen organisasi pada karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan tinggi pula komitmen yang dimiliki oleh karyawan tersebut pada perusahaannya. Tetapi sebaliknya, jika kepuasaaan kerja tidak didapat oleh karyawan atau individu maka, komitmen dalam berorganisasi pun akan menurun. Karyawan tersebut akan memiliki rasa malas dan kurangnya tanggung jawab. Berdasarkan apa yang sudah diketahui dan yang belum diketahui, maka penelitian ini akan mengkaji lebih jauh mengenai kepuasaaan kerja, karena besar manfaatnya bagi individu maupun perusahaan.

Kepuasan kerja menjadi sangat penting dalam suatu proses kerja. Dengan tercapainya kepuasan kerja, seorang karyawan akan berusaha melakukan tugas dengan sebaik-baiknya. Seorang karyawan akan lebih mencintai pekerjaannya dan

akan tetap berusaha mempertahankan pekerjaannya jika karyawan tersebut merasa puas dengan pekerjaannya.

#### **D. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Motivasi kerja**

Kepuasan kerja sangatlah penting dalam suatu organisasi (perusahaan). Dalam hal ini karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja yaitu dimana karyawan akan merasakan puas atau tidak puas dalam melakukan pekerjaan yang diberikan didalam suatu organisasi (perusahaan) untuk mencapai motivasi kerja yang tinggi.

Menurut Robbins, (2001) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif dari pada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja. Jika karyawan bersikap positif terhadap pekerjaan yang dikerjakan, maka ia akan memperoleh perasaan puas terhadap apa yang dikerjakannya. Sebaliknya jika karyawan bersikap negatif, maka ia akan merasa tidak puas terhadap apa yang dikerjakannya. Dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan umpan balik karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Gibson, (2007) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara motivasi kerja dan kepuasan kerja, yang mana dikatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan adanya peningkatan motivasi kerja sehingga pekerja yang puas akan lebih bekerja secara produktif dibandingkan dengan pekerja yang tidak puas.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dalam suatu perusahaan atau organisasi maka karyawan dalam bekerja dapat menciptakan motivasi kerja yang tinggi pula. Sebaliknya, jika karyawan merasakan tingkat kepuasan yang rendah dalam suatu perusahaan atau organisasi maka karyawan dalam bekerja akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

#### **E. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Puas atau tidaknya seorang karyawan terhadap pekerjaannya merupakan hal yang penting dalam sebuah pekerjaan. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja akan mempengaruhi cara individu bersikap terhadap pekerjaan maupun perusahaannya. Kepuasan kerja adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaan. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya (Howell & Dipboye, dalam Munandar, 2001).

Seorang karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya jika karyawan tidak mengalami ketidakpuasan terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh positif atau negatif dalam sebuah pekerjaan. Contoh efek positif yang ditimbulkan kepuasan kerja adalah karyawan lebih sering masuk ke kantor, memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, datang tepat waktu dan berperilaku yang dapat menguntungkan perusahaan (Aamodt, 2007).

Seperti yang dikatakan Robbins (1986), bahwa “*a happy worker is a productive worker*”. Pernyataan ini menjelaskan bahwa karyawan akan lebih produktif saat mereka merasa senang dengan pekerjaan mereka.

#### **F. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis mayor dari penelitian ini adalah ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi yang dimediasi oleh motivasi kerja.

Sedangkan hipotesis minor dari penelitian ini adalah:

1. Ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja.
2. Ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan komitmen organisasi.
3. Ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.