

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**  
**A. Komitmen Karyawan**

**1. Pengertian Komitmen Karyawan**

Menurut Robbins (2001), komitmen pada suatu organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia, Tetapi komitmen bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja, komitmen harus dilahirkan. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis disanubari sumber daya manusia,

Luthas (2006) menunjukkan bahwa komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Nawawi dan Martini (2008) mendefinisikan komitmen adalah merupakan suatu keputusan atau perjanjian seseorang dengan dirinya sendiri untuk melakukan atau tidak melakukan, berhenti atau meneruskan suatu perbuatan atau kegiatan. Menurut Wiyono

(1999), komitmen adalah tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh melakukan. Komitmen yang baik adalah komitmen yang dimulai dari pimpinan. Porter dan Steers (1991) mendefinisikan Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana individu menjadi sangat terikat oleh tindakannya, melalui tindakannya ini akan menumbuhkan suatu kepercayaan atau keyakinan yang menunjang aktifitas dan keterlibatannya.

Sehingga berdasarkan definisi komitmen organisasi menurut para ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama, yaitu perilaku karyawan yang mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Karyawan menyikapi nilai-nilai yang ada pada organisasi menjadi bagian dari idealisme dan emosi karyawan. Hal ini menjadikan karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi. Disamping rasa bangga sikap yang ditunjukkan karyawan antara lain: saling menghargai baik antara karyawan maupun dengan atasan, kesungguhan yang diwujudkan rela bekerja di luar jam kerja, mereka bekerja sekuat tenaga untuk kepentingan organisasi, kepercayaan diri terhadap tugas yang diembannya memiliki nilai sebagai bagian kontribusi keberhasilan organisasi, keyakinan yang kuat bahwa visi, misi, tujuan organisasi adalah positif dan akan terwujud.

Pada sisi lain karyawan loyal terhadap organisasi karena adanya aturan-aturan organisasi. Aturan tersebut mengikat karyawan dalam banyak hal, seperti banyaknya biaya yang dikeluarkan organisasi terhadap keberadaan karyawan, keuntungan secara psikologis (perasaan nyaman, aman, terlindungi) dan keuntungan secara ekonomi

seperti adanya penghasilan tetap, tunjangan kerja, jaminan sosial, upah lembur, dan jaminan hari tua.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi dengan pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi sehingga memutuskan untuk menetap pada suatu organisasi karena sebagai suatu pemenuhan kebutuhan sikap bertanggung jawab terhadap organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi.

## **2. Aspek-aspek Komitmen Karyawan**

Di dalam komitmen karyawan sendiri terdapat beberapa aspek Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mayer, et al (dalam Zurnali 2010), yaitu:

1. *Affective Commitment* yaitu keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi, individu menetap dalam suatu organisasi karna keinginan sendiri.
2. *Continuance Commitment* yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Individu memutuskan untuk menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

3. *Normative Commitment* yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Menurut Streers dan Porter (1983), aspek-aspek komitmen organisasi yaitu meliputi :

1. Suatu kepercayaan dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai dan tujuan organisasi yaitu: pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi
2. Suatu keinginan yang kuat untuk berusaha sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi yaitu: adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya
3. Suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi atau bagian dari organisasi yaitu: yaitu Suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi atau bagian dari organisasi yang artinya adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi selalu merasakan ingin bertahan dan rasa memiliki terhadap organisasi

Moday dkk, (dalam Teresia 2008), mengemukakan komitmen telah didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi, konsep ini dapat dipecah menjadi tiga komponen yaitu:

1. Keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi
2. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi
3. Kesiediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi

Meyer dan Allen (dalam Aamodt, 2007) menemukan bahwa aspek-aspek komitmen organisasi memiliki tiga aspek yaitu:

1. Komitmen afektif. Yaitu seorang karyawan dikatakan memiliki komitmen afektif dengan organisasi tempatnya bekerja yaitu bila yang bersangkutan bersedia untuk menerima nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, memiliki kemauan untuk berusaha keras demi kemajuan organisasi, dan memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan. Yaitu Aspek kedua ini adalah persepsi mengenai biaya. Hal ini merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan terus berada dalam organisasi karena adanya pertimbangan biaya yang ia rasakan bila ia berhenti bekerja pada organisasi tersebut. Aspek komitmen berkelanjutan ini memiliki beberapa dimensi yaitu pilihan lain, keuntungan, dan biaya.
3. Komitmen normatif. Yaitu merupakan sebuah kondisi dimana karyawan tetap bertahan pada perusahaan karena merasa harus memenuhi kewajibannya terhadap organisasi. Aspek ini memiliki beberapa dimensi yaitu keyakinan untuk loyal, dan keyakinan akan etika

Dari berbagai pendapat para ahli diatas, hampir sama konsepsinya tentang aspek atau bentuk komitmen organisasi pada intinya ada 3 aspek yakni: keyakinan dan penerimaan yang kuat dari tujuan dan nilai organisasi, kesediaan untuk bekerja keras sebagai bagian dari organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi.

Dari uraian diatas peneliti cenderung sependapat dengan apa yang dikemukakan oleh Mayer, *et al* (dalam Zurnali 2010), mengemukakan bahwa pendapat aspek atau bentuk komitmen organisasi terdiri: *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment*. Ketiga hal tersebut yang ada pada karyawan akan saling berkaitan untuk membangun komitmen organisasi pada dirinya. Para karyawan memiliki komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Mereka memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggap sebagai suatu pemenuhan kebutuhan yang bersifat materi sampai kebutuhan aktualisasi diri. Para karyawan memiliki keyakinan bahwa mereka secara individu memiliki tanggung jawab terhadap organisasi. Mereka tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut. Karena komitmen organisasi, mereka dengan bangga dan puas dapat bekerja lebih baik secara kualitas maupun kuantitas. Karyawan akan mengembangkan diri misalnya melalui pendidikan dan banyak membaca informasi yang berkaitan dengan bidang tugasnya.

### **3. Faktor-Faktor Komitmen Karyawan**

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap Menurut Stum (1998) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada karyawan yaitu:

1. budaya keterbukaan
2. kepuasan kerja
3. kesempatan personal untuk berkembang
4. arah organisasi
5. dan penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan

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

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

Berdasarkan dari uraian diatas dapat yang dapat peneliti simpulkan bahwa faktor-faktor dari komitmen sendiri disebabkan banyak berbagai hal sesuai dengan yang dikemukakan oleh Stum (1998) dan Steers (dalam Sopiah, 2008) dan salah satu yang

menjadi terpenting adalah kepuasan kerja, apabila karyawan merasa puas dalam pekerjaannya maka karyawan akan memiliki kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab (Saydam 2000).

## **B. Kepuasan Kerja**

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

Kepuasan kerja merupakan salah satu unsur yang ada pada setiap bidang pekerjaan, dan termasuk persoalan yang tidak bisa diabaikan dalam bidang psikologi industri. As'ad (2001) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif dan menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi kerja dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah finansial, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.

Robbins, 2003, mendefinisikan Kepuasan kerja sebagai kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja. Locke (1976) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Howel dan Dipboye (1986) memandang kepuasan Kerja adalah sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari



pekerjaanya, dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Hasibuan,(2000). Menambahkan Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Karyawan sendiri menurut Hasibuan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2000).

Berdasarkan definisi diatas peneliti menyimpulkan bahwa karyawan yang mendapat kepuasan kerja akan menunjukkan penampilan kerja yang prima dan selalu bersemangat dalam menjalankan tugas, karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan membuat sikap positif terhadap pekerjaan, sikap tersebut jelas akan memberikan efek yang baik terhadap hasil kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktifitas organisasi atau perusahaan yang akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi (Arnols & Fieldman, 1983).

### **3. Aspek-aspek kepuasan kerja**

Untuk mencapai kepuasan kerja pada karyawan juga tentunya ada beberapa aspek yang mempengaruhi, dan menurut Herzberg (dalam Robbin, 2008) mengemukakan bahwa aspek-aspek kerja yang dipercaya sebagai sumber kepuasan kerja meliputi:

1. Prestasi kerja yaitu tentang karyawan dalam menghasilkan output bagi organisasi.
2. pekerjaan adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan belajar kepada karyawan untuk belajar sesuai dengan minat dan menumbuhkan rasa tanggung jawab.
3. Tanggung jawab, adalah tentang pemberian beban dan tanggung jawab kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. pengakuan adalah kemampuan atasan untuk memberi mendengar, memahami, dan mengakui pendapat atau prestasi karyawan.
5. Promosi yaitu tentang kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja
6. Pengembangan diri yaitu berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan kesempatan karyawan selama bekerja

Menurut Jewell dan Siegall (dalam Prestawan 2010) beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja:

- a. Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- b. Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- c. Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.

d. Aspek finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi.

Berdasarkan uraian-uraian di atas peneliti menyimpulkan aspek-aspek kepuasan kerja karyawan antara lain aspek psikologis, aspek fisik, aspek sosial, aspek finansial. Dan aspek-aspek kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek-aspek kepuasan kerja menurut Herzberg (dalam Robbin, 2008), karena aspek ini dipercaya sebagai sumber kepuasan kerja yaitu: prestasi kerja, pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan, promosi, dan pengembangan diri.

### **C. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi**

Komitmen yang tinggi dari setiap karyawan merupakan hal yang sangat diinginkan dalam perusahaan. Komitmen organisasi menunjukkan pada hubungan antara karyawan dengan organisasinya. Pada suatu perusahaan apabila seorang karyawan mendapatkan imbalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mendapatkan hal-hal yang menarik bagi karyawan dipastikan karyawan lebih bersemangat, lebih produktif, dan efisien dalam bekerja sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja. Kepuasan sangat penting bagi perusahaan karena berperan untuk mengetahui bagaimana tanggapan positif karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga dapat dijadikan pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan

Robbins (2003) menjelaskan kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya atau suka dengan

pekerjaannya, sebaliknya seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah (tidak puas) akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya atau tidak suka dengan pekerjaannya.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan memberikan hasil kerja yang maksimal dan sebaik mungkin bagi perusahaan dan begitu pula sebaliknya. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki prestasi kerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas. Karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik di tandai dengan perasaan puas atas keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya, puas karena menemukan solusi atas masalah-masalah dalam tugas dengan hasil yang memuaskan pula. Keadaan tersebut menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan sehingga mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin, sehingga komitmen karyawan turut meningkat. Begitu pula sebaliknya prestasi kerja yang rendah pada karyawan akan mempengaruhi kepuasan kerja sehingga komitmen karyawan terhadap organisasi akan cenderung rendah.

Robbins (2003) menjelaskan kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya atau suka dengan pekerjaannya, sebaliknya seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah (tidak puas) akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya atau tidak suka dengan pekerjaannya.

Orang yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih mencintai organisasinya dibandingkan dengan orang yang tidak puas karena mereka merasa sudah diperhatikan oleh perusahaan (Pasewark dan Strawser 1996). Jaramilloet dkk, (2006), menyatakan ketika karyawan menerima kepuasan dari tempat kerjanya, mereka akan menunjukkan sikap yang menyenangkan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut, dan karyawan akan lebih maksimal dalam menghasilkan *output* yang lebih baik bagi organisasi. Dan pada akhirnya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini seperti yang di jelaskan oleh Herzberg (1959) bahwa ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka mempunyai motivasi untuk bekerja yang tinggi, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya.

Anggota karyawan yang tahu bahwa kemampuan dan usahanya diakui dan mendapat pujian dari pimpinan atas pekerjaannya saat ini sebagai anggota organisasi, merasa puas karna hasil kerja diakui oleh organisasi. Anggota karyawan yang demikian akan menemukan pekerjaan jauh lebih memuaskan dari pada seseorang yang telah kehilangan minat pekerjaannya. Anggota karyawan yang merasa mendapat pengakuan dari organisasi akan memberikan timbal balik kepada perusahaan. Sejumlah penelitian menemukan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Penelitian survei terhadap auditor yang bekerja di KAP yang dilakukan oleh Pasewark dan Strawser (1996), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Mereka mengatakan bahwa karyawan akan puas dan bangga ketika atasan memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawan.

Kepuasan kerja karyawan akan muncul juga ketika karyawan mendapatkan promosi yang adil dilingkungan Organisasi, karyawan merasa puas dengan kesempatan promosi yang diterimanya saat ini, karyawan merasa puas ketika organisasi atau perusahaan memberikan kesempatan promosi pada anggota yang berprestasi, anggota betah di organisasi karena mendapatkan promosi dengan sistem atau prosedur yang tepat. Karyawan akan menjadi pendorong dalam tercapainya tujuan organisasi, hal itu akan terlihat dari rasa puas atau tidak puasnya karyawan dalam bekerja. Dari uraian di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja anggota organisasi akan meningkat jika pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan organisasi atau perusahaan berjalan secara tepat sehingga para karyawan akan merasa memiliki kewajiban untuk memajukan organisasi dan akan memiliki komitmen bagi perusahaan. Tetapi jika dalam pemberian promosi jabatan karyawan merasa tidak adil dan tidak mendapat kepuasan kerja maka karyawan tidak akan maksimal dalam bekerja dan membuat komitmen para karyawan akan rendah terhadap perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja.

Anggota karyawan yang mempunyai keinginan karir yang tinggi akan cenderung berkeinginan kuat menggunakan kemampuan untuk meningkatkan keahlian dalam pekerjaan yang dilakukannya sebagai anggota karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Anggota karyawan akan merasa puas karna mendapat pengalaman yang baru selama menjadi anggota organisasi atau perusahaan ditempat dia bekerja. Merasa puas karna berkesempatan mendapatkan pelatihan dan pengembangan dari perusahaan atau organisasi. Merasa puas dengan metode pelatihan dan pengembangan yang

didapat selama ini dari organisasi. Mengembangkan kemampuan yang ada dalam diri dan mendapat kesempatan untuk mencapai karir yang diberikan dalam bekerja merupakan cita-cita atau keinginan yang sangat besar bagi setian anggota organisasi. Jika anggota karyawan memperolehnya, maka akan merasa puas dalam bekerja. Dan akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi akan menimbulkan rasa ketidak puasan dan dapat menyebabkan komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi rendah atau menurun.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa aspek prestasi kerja, pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan, promosi, pengembangan diri. Akan dapat menciptakan kepuasan kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini sesuai dengan Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rosilawati (2001) mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan di harian umum Radar Jogja menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi tersebut.

#### **D. Hipotesis**

Terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen terhadap organisasi pada karyawan, Semakin tinggi kepuasan kerja yang dialami karyawan maka semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi, sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja maka semakin rendah pula komitmen karyawan terhadap organisasi.