BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Motivasi Kerja

2.1.1.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Herzberg dalam **Anwar Prabu (2007:95)**, "Istilah motivasi berasal dari perkataan bahasa latin, yakni movere yang berarti menggerakkan. Dengan demikian secara etimologi, motivasi berkaitan dengan hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu"

Menurut **Veithzal Rivai (2009:837)**, **"**Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu." Sedangkan menurut Abraham Maslow, "motivasi adalah merupakan sejumlah proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadi persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (volunter) yang diarahkan ke tujuan tertentu, baik yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang indivudu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi"

2.1.1.2 Tujuan Motivasi

Dalam pemberian motivasi seluruh perusahaan mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut **Hasibuan (2007:146)** yaitu :

- Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- Mengefektifkan pengadaan karyawan.

- Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
- Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- Meningkatkan efisiensi pengunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.1.3 Jenis-jenis Motivasi

Dalam hal pemberian motivasi ini pimpinan harus mampu melihat situasi serta suasana kerja para karyawan pada saat bekerja, hal ini berguna untuk memberikan motivasi pada saat kapan para karyawan diberikan motivasi, baik itu motivasi positif maupun negatif. Secara garis besarnya, menurut **Hasibuan (2007:150)** motivasi terdiri dari motivasi positif dan motivasi negatif.

Motivasi positif (*incentive positif*), maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang yang baik-baik saja.

Motivasi negatif (*incentive negatif*), maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Pada prakteknya, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaanya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja serta dapat meraih prestasi kerja yang diinginkan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.1.1.4 Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan bagi manajemen perusahaan untuk dapat menggerakan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para karyawan. Berikut ini penulis akan mengemukakan beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah sebagai berikut

1) Teori Motivasi Klasik.

Teori motivasi Frederick Winslow Taylor dinamakan teori motivasi klasik, Frederick Winslow memandang bahwa memotivasi para karyawan hanya dari sudut pemenuhan kebutuhan biologis saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui gaji atau upah yang diberikan, baik uang ataupun barang, sebagai imbalan dari prestasi yang telah diberikannya.

Frederick Winslow dalam **Hasibuan (2007:153)** menyatakan bahwa : "Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja bilamana ia giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem intensif untuk memotivasi para pekerja, semakin banyak mereka berproduksi semakin besar penghasilan mereka." Sehingga dengan adanya teori ini, maka pimpinan perusahaan dituntut untuk dapat menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan sistem intensif untuk memotivasi para karyawannya, semakin banyak karyawan berproduksi, maka semakin besar penghasilan mereka.

Pimpinan perusahaan mengetahui bahwa kemampuan karyawan tidak sepenuhnya dikerahkan untuk melaksanakan pekerjaannya. Sehingga dengan demikian karyawan hanya dapat dimotivasi dengan memberikan imbalan materi dan jika balas jasanya ditingkatkan maka dengan sendirinya gairah bekerjanya meningkat. Dengandemikian teori ini beranggapan bahwa jika gaji karyawan ditingkatkan maka dengan sendirinya ia akan lebih bergairah bekerja.

2) Teori Motivasi Abraham Maslow

Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Maslow's Needs Hierarchy Theory/A Theory of Human Motivation atau teori Hierarki kebutuhan Maslow. Abraham Maslow dalam **Hasibuan (2007:153)** menyatakan bahwa : "Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berprilaku dan bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang."

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. **Hasibuan (2007:154)** mengemukakan jenjang/hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow, yakni :

a) *Physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berprilaku atau bekerja giat.

b) *Safety and Security Needs* (Kebutuhan rasa aman dan keselamatan)

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

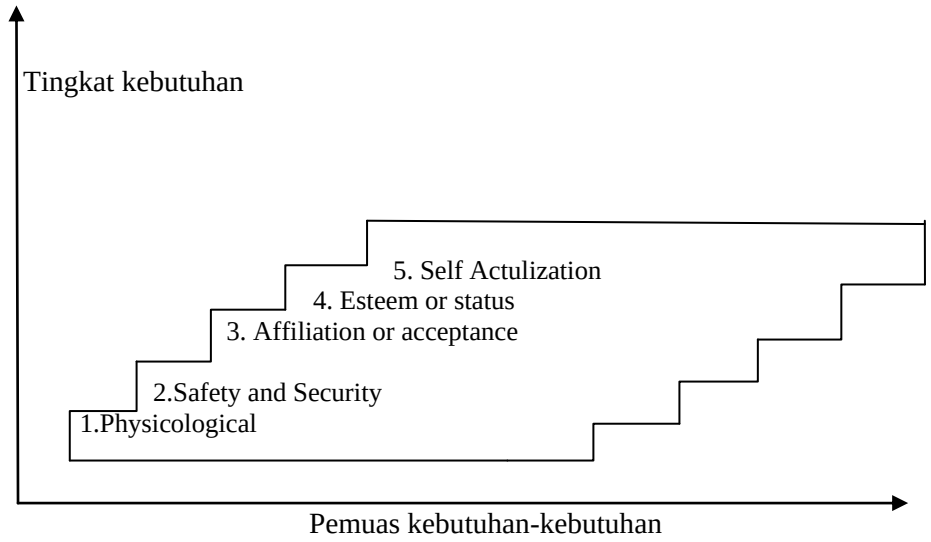
c) *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial)

Kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

d) *Esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise)

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi, perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi, semakin tinggi pula prestisenya.

A.H. Maslow mengembangkan hierarki kebutuhan ini seperti konsep berikut :



Sumber : Manajemen Sumber Daya Manusia, Malayu S.P. Hasibuan (2000:199)

Gambar 2.1
Maslow's Need Hierarchy

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan, sangat penting untuk memuaskan kebutuhan manusia, ini terlihat jelas pada perusahaan yang modern yang selalu memperhatikan kebutuhan karyawannya. Bentuk lain dari pembahasan ini adalah dengan memberikan perlindungan dan kesejahteraan para karyawannya.

3) Teori Motivasi Dari Frederick Herzberg

Frederick Herzberg seorang Profesor Ilmu Jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, mengemukakan Teori Motivasi Dua Faktor atau Herzberg's Two Factors Motivation Theory atau sering juga disebut Teori Motivasi Kesehatan (Faktor Higienis).

Menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh **Hasibuan (2007:157)** orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

a. Pertama, kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan/*maintance factors*. *Maintenance factors* (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.

b. Kedua, faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan *(job content)* yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik.

Dari teori ini dapat diambil kesimpulan bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor psikologis) dapat dipenuhi supaya dapat membuat para karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja.

Menurut Herzberg yang dikutip oleh **Hasibuan (2007:158)** ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, antara lain sebagai berikut:

1. Hal-hal yang mendorong para karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.

2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, dan lain-lain.

3. Para karyawan akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

4) Teori Motivasi Prestasi Dari Mc Clelland

Mc Clelland mengemukakan teorinya yaitu Mc Clelland Achievement Motivation Theory atau Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. Menurut Mc Clelland yang dikutip oleh **Hasibuan (2007:162)** teori ini berpendapat bahwa : "karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang.

Menurut Mc Clelland yang dikutip oleh **Hasibuan (2007:162)** hal-hal yang memotivasi seseorang yaitu:

a. Kebutuhan akan prestasi *(need for achievement = n Ach)*,

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n Ach* mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua

kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

b. Kebutuhan akan afiliasi *(need for affiliation = n Af)*

Merupakan daya tarik penggerak yang akan memotivasi semagat bekerja seseorang. Seseorang karena kebutuhan *n Af* akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

c. Kebutuhan akan kekuasaan *(need for power = n Pow)*

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat karyawan. *N Pow* akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan.

Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaiangan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

5) Teori Motivasi Claude S. George

Menurut Claude S. George yang dikutip oleh **Hasibuan (2007:163)**, teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

a. upah yang adil dan layak,

b. kesempatan untuk maju/promosi

c. pengakuan sebagai individu,

d. keamanan kerja,

e. tempat kerja yang baik,

f. penerimaan oleh kelompok,

g. perlakuan yang wajar, dan

h. pengakuan atas prestasi.

Dari beberapa teori motivasi di atas dapat disimpulkan tidak cukup memenuhi kebutuhan makan dan minum pakaian saja. Akan tetapi orang juga mengharapkan pemuasan kebutuhan biologis dan psikologis orang tidak dapat hidup bahagia. Semakin tinggi status seseorang dalam perusahaan, maka motivasi mereka semakin tinggi dan hanya pemenuhan jasmaniah saja. Semakin ada kesempatan untuk memperoleh kepuasan material dan non material dari hasil kerjanya, semakin bergairah seseorang untuk bekerja dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pengertian kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Bagi individu penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagian hidup mereka. Bagi bidang industri penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan industri dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawai. Sedangkan bagi masyarakat tentunya akan menikmati hasil kapasitas maksimal dari individu serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Dengan semakin banyaknya aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya dan sebaliknya.

Menurut **Marihot Tua Efendi Hariandja (2005:290)** mengemukakan bahwa, "Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi". Menurut Mathis dan Jackson terjemahan **Jimmy Sadeli** dan **Bayu Prawira (2001:98)** mengemukakan bahwa, "Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang". Kepuasan kerja menurut **T. Handoko (2000:199)** adalah : "Keadaan emosional yang menyenangkan dengan cara bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka".

Menurut **Luthan (2002:230)** mengemukakan bahwa, "Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang merupakan hasil dari prestasi kerja atau pengalaman".

Menurut **Sondang P. Siagian (2006:295)** mengemukakan bahwa, "Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya". Perasaan ketidakpuasan kerja karyawan muncul pada saat harapan-harapan mereka tidak terpenuhi secara formal, kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Wood, Wallace, dan Zeffane (2001:113) , mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut : "*Job satisfaction is the degree to which individuals feel positively about there jobs. As a concept, job satisfaction also indicated the degree to which expectation in someone's psychological contract are fulfilled".* Artinya, kepuasan kerja adalah tingkat perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Artinya, kepuasan kerja juga menunjukkan terpenuhinya harapan-harapan individu secara psikologis.

Adapun pengertian kepuasan kerja menurut **Malayu Hasibuan (2002:263)** adalah : "Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan".

Menurut Davis at all yang dikutip oleh **Mangkunegara (2000:117)** mengemukakan bahwa, "Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang mendasari atau yang tidak mendasari dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya". Melihat dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja diatas sebenarnya merupakan batasan yang sederhana dan bersifat operasional, kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Di samping itu perasaan orang terhadap pekerjaannya tentu sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, jenis pekerjaan, penempatan kerja, mutu pengawasan, struktur organisasi perusahaan.Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain : umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan, dan keadaan emosi positif karyawan terhadap pekerjaannya.

2.1.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawyer yang dikenal dengan *Equety Model Theory* atau teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan. Untuk itu pada dasarnya ada tiga tingkatan karyawan, yaitu :

a. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan
b. Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga tidak mungkin mau pindah ke tempat lain
c. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kepuasan tersebut. Dengan

demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan, sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut **Veithzal Rivai (2004:475)** Teori Kepuasan Kerja antara lain :

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi yang diterimanya maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory)*

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas,tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan (*equity)* dalam suatu system, khususnya system kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah factor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas, dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah atau gaji, keuntungan sampingan, symbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil, atau aktualisasi diri.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory)*

Menurut teori ini kepuasan kerja ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan itu bukan satu variabel yang *continue*. Teori ini menunjukkan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfieas* atau motivator dan *dissatisfieas.*

Satisfieas adalah factor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber yang dibutuhkan kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya factor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya factor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfieas (Hygiene Factor) adalah factor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji atau upah pengawasan, hubungan antara pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi factor ini, karyawan tidak akan puas. Namun jika besarnya factor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut **A.A. Anwar Mangkunegara (2005:120)** ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

Faktor yang ada pada diri pegawai, yaitu : kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.

Faktor pekerjaan, yaitu : jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social dan hubungan kerja.

Kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak factor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan factor lain seperti hubungan dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja, dan aturan-aturan.

Berdasarkan para ahli mengklarifikasikan factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek menurut **Marihot (2005:291)**, yaitu : gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan , promosi dan lingkungan kerja. Gaji yaitu jumlah bayaran yang diterima seorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasa adil. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa member perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.Lingkungan kerja yaitu lingkungan fisik dan psikologis. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus merespon kebutuhan pegawai, dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan pada berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti dijelaskan sebelumnya. Namun demikian, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja.

2.1.2.4 Alasan Pentingnya Kepuasan Kerja

Menurut **Indra Wijaya (2002:72)** kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal, seperti kogmis, emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Lebih lanjut **Indra Wijaya (2002:72)** mengemukakan alasan pentingnya perusahaan memperhatikan kepuasan kerja.

Beberapa di antara alasan tersebut adalah:

1. Alasan Nilai

Para pegawai menggunakan sebagian waktu bangunnya dalam pekerjaan. Oleh sebab itu baik manajer maupun bawahannya menginginkan agar waktu tersebut dapat digunakan dengan penuh kesenangan, kegembiraan, dan kebahagian.

2. Alasan Kesehatan Jiwa

Pekerjaan dan organisasi merupakan factor yang dapat menimbulkan tekanan psikologis. Juga sudah umum diketahui bahwa seseorang yang melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak berharga atau sebagai sesuatu yang tidak penting, cenderung membawanya ke lingkungan keluarga dan masyarakat sekitar.

3. Alasan Kesehatan Jasmani

Hasil penelitian yang dihasilkan Palmore (1969) di Amerika Serikat membuktikan mereka menyenangi pekerjaannya cenderung berumur lebih dibandingkan dengan yang menghadapi pekerjaan yang kurang mereka senangi. Sudah tentu ketetapan hasil penelitian Palmore tersebut masih perlu dibuktikan lebih lanjut mengingat factor pekerja hanyalah salah satu factor yang dapat menyebabkan tekanan psikologis. Selain mendapat kepuasan batin, orang yang menyenangi pekerjaannya juga cenderung mendapat lebih banyak uang dari pekerjaan tersebut dan dengan demikian lebih mempunyai kemampuan untuk memenuhi kebutuhan fisiknya dengan baik, misalnya : sandang, papan, pangan dan sebagainya. Ketiga alasan tersebut dalam kehidupan organisasi modern, dijadikan sebagai tingkat kematangan suatu organisasi dan karenanya sering di anggap kewajiban organisasi untuk selalu memperhatikannya.

Menurut **Veithzal Rivai (2004:480)** kepuasan kerja adalah bagaimana seseorang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Kepuasan kerja merupakan salah satu factor

penentu atau keberhasilan suatu pekerjaan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memperhatikan factor kepuasan kerja antara lain:

Manusia berhak diperlakukan adil dan hormat pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis pegawai.

Perspektif kemanusiaan bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kerja antara unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Bubler (1994) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomi terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya pada pegawai dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi maka akan menghadapi bahaya. Biasanyaberakibat tingginya *turn over* diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji, memunculkan perilaku yang sama di kalangan pegawai, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan dan dengan demikian kurang loyal.

Sementara itu, sesuai dengan teori keinginan relative atau *Relative Deprivation Theory*, ada 6 (enam) keputusan penting menyangkut kepuasan dengan pembayaran menurut **Anwar Prabu (2006:478)** adalah perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan, perbedaan antara pengeluaran dengan permintaan, ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih, ekspektasi yang rendah terhadap masa depan, perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan, perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk.

Selain beberapa alasan yang telah dikemukakan di atas, ada juga beberapa alasan yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja antara lain:

- Pekerjaan sesuai dengan bakat dan keahlian.
- Pekerjaan yang menyediakan perlengkapan yang cukup.
- Pekerjaan yang menyediakan informasi yang lengkap.

- Pimpinan yang lebih banyak mendorong tercapainya suatu hasil tidak terlalu banyak atau ketat melakukan pengawasan.

- Pekerjaan yang memberikan penghasilan yang cukup memadai.

- Pekerjaan yang memberikan tantangan yang lebih mengembangkan diri.

- Pekerjaan yang memberikan rasa aman dan ketenangan.

- Pekerjaan harapan yang di kandung pegawai itu sendiri.

2.1.3 Komitmen Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen saat ini memang tak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap di perusahaan itu dalam jangka waktu lama. Namun lebih penting dari itu, mereka mau memberikan yang terbaik kepada perusahaan, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melebihi standar yang diwajibkan perusahaan. Ini semua tentu saja hanya bisa terjadi jika karyawan merasa senang dan terpuaskan di perusahaan yang bersangkutan.

Peter Mowday, et al. (1982:27) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian organisasi.

Sedangkan menurut Richard M. Steers (1985) yang dikutip oleh **Kuntjoro (2002:1)** mendefinisikan bahwa komitmen organisasi adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi

kepentingan organisasi), dan loyalitas yang dinyatakan seorang pegawai terhadap organisasinya.

Kemudian **Kuntjoro (2002:1)** mendefinisikan bahwa komitmen organisasi merupakan proses pada individu untuk mengidentifikasikan dirinya dengan nila-inilai, aturan, dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi menekankan pula adanya hubungan yang harmonis dan aktif antara individu (pegawai) dengan organisasinya.

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi.

Di samping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasinya, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenda dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Steers dalam **Luvi Kurniasari (2005:33)** Komitmen organisasi ditandai oleh :

1. Adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai dari organisasi.
2. Adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi.
3. Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

Pendekatan Sterrs ini adalah pendekatan *attitudinal* atau *afektif*, yang menekankan pentingnya keselarasan antara nilai-nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin organisasi mampu menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan, bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya adalah sama

dengan nilai dan tujuan organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempat ia bekerja.

2.1.3.2 Komponen Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1990) dalam **Luvi Kurniasari (2005:36-37)**, ada tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi, sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasar norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah :

1. *Affective commitment,* yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*.
2. *Continuance commitment,* adalah suatu komitmen yang di dasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).
3. *Normative commitment,* adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Meyer dan Allen (1990) dalam **Luvi Kurniasari (2005:37)** berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu karyawan dengan komponen continuance tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normative yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Menurut Allen dan Meyer (1997), berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). Menurut **Kuntjoro (2002:2-5)** menjelaskan bahwa setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan continuance.

Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki okeh karyawan. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk member balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

2.1.3.3 Menumbuhkan Komitmen Organisasi

Kuntjoro (2002:2-3) menjelaskan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu : identifikasi, keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi atau organisasinya.

a) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
b) Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.

c) Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

Sedangkan yang termasuk komponen kehendak untuk bertingkah laku adalah :

a. Kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
b. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Ada beberapa faktor yang berkaitan dengan keberadaan komitmen organisasi, yakni :

• Karakteristik personal, mencakup di dalamnya umur serta tingkat pendidikan.

• Karakteristik pekerjaan, mencakup di dalamnya adalah tantangan, kesempatan untuk berinteraksi social dan jumlah timbal balik yang diterima individu tersebut.

• Pengalaman kerja, mencakup di dalamnya sikap terhadap organisasi, kebebasan atau independensi organisasi serta realisasi terhadap harapan-harapan didalam organisasi.

Weiner (1982) menyatakan bahwa perasaan akan komitmen terhadap organisasi diawali oleh keyakinan akan identifikasi organisasi dan digeneralisasikan terhadap nilai-nilai

loyalitas dan tanggung jawab. Menurut Weiner, komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh intervensi organisasi. Ini mengandung arti bahwa perusahaan atau organisasi dapat memilih individu yang memiliki komitmen yang tinggi, dan bahwa organisasi dapat melakukan apa saja agar karyawan atau anggotanya menjadi lebih berkomitmen. Pendekatan ini menitik beratkan pandangan bahwa investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, pension) pada organisasi membuat ia terikat untuk loyal terhadap organisasi tersebut. Menurut White (1987), komitmen organisasi terdiri dari tiga area keyakinan ataupun perilaku yang di tampilkan oleh karyawan terhadap perusahaan dimana ia bekerja. Ketiga area tersebut adalah :

1. Keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi, tujuan dan nilai-nilai yang ada di organisasi tersebut.
2. Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Hal ini tercakup diantaranya menunda waktu libur untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan yang lain tanpa mengharapkan *personal gain* secepatnya.
3. Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) serta Bateman dan Stresser (1984) dalam **Luvi Kurniasari (2005:39)** menemukan kenyataan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki kondisi :

1. Individu-individu tersebut lebih mampu beradaptasi.
2. Jumlah karyawan yang keluar masuk (*turn over*) lebih sedikit.
3. Kelambatan dalam bekerja lebih sedikit dijumpai.
4. Kepuasan kerja lebih tinggi.

Bila komitmen mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, maka organisasi/perusahaan akan mendapat keuntungan dengan berkurangnya *turn over*, adanya prestasi yang lebih baik.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa hasil penelitian terdahulu berkaitan dengan variabel kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasi.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Lieke (2008)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap komitmen organisasi di organisasi Islam X	Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi dan motivasi terhadap komitmen organisasi sebesar 54,9%. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap komitmen organisasi sebesar 14,2%. Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 50,5%.
2	Soedjono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya	Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan 96%.Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 74,8%. Budaya organisasi melalui kinerja organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
3	Sovyia Desianty(2009)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT. POS Indonesia (Persero) Semarang	Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar18,4%..

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
4	Ramlan Ruvendi(2008)	Imbalan dan gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan di balai besar industri hasil pertanian Bogor	Imbalan dan kepuasan kerja mempunyai korelasi sebesar 61,9%. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 54,9%.
5	Agung Panudju (2007)	Pengaruh kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan unit produksi PT. X Palembang	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 35,2%. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 58,6%.
6	Parwanto Wahyudin	Pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pusat pendidikan IMKA di Surakarta	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan sebesar 26,7% .
7	Amilin Rosita Dewi (2008)	Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja akuntan publik dengan role stress sebagai variabel moderating	Komitmen organisasi dan konflik peran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.
8	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)	Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan.	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam dunia kerja salah satu kelebihan dari orang- orang yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan orang lain yang kepuasan kerjanya rendah tercermin dari fakta bahwa pada saat orang tersebut dituntut untuk memberikan pengorbanan lebih bagi perusahaan baik yang berhubungan dengan job description atau tidak, maka ia akan memberikannya atau melakukannya tanpa ada sedikitpun beban ataupun keterpaksaan. Karena semua keinginannya terpenuhi oleh perusahaan, ia pun akan memberikan *feedback* yang positif. Sebagai contoh, ketika seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang

tinggi diminta lembur atau ditugaskan piket hari raya padahal karyawan libur, maka ia akan menjalankannya dengan senang hati dan melakukan pekerjaannya dengan maksimal.

Dalam mencapai komitmen organisasi, tak hanya kepuasan kerja yang menjadi faktornya akan tetapi motivasi kerja pun ikut berkontribusi. Karyawan yang kepuasan kerjanya rendah sekalipun akan tetap berkomitmen terhadap organisasi jika ia punya motivasi yang tinggi. Dan motivasi ini bisa muncul dari diri karyawan tersebut secara pribadi maupun dari luar, misalnya motivasi dari keluarga maupun dari manajemen perusahaan. Akan lebih baik lagi kondisi komitmen sebuah organisasi jika para karyawannya mempunyai kepuasan kerja dan motivasi kerja yang tinggi.

Disinilah peran manajemen untuk mengelola sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia bisa menjadi persoalan bagi organisasi ketika potensi mereka tidak dikembangkan secara optimal. Sebaliknya sumberdaya manusia bisa menjadi pusat keberhasilan perusahaan manakala potensi mereka dikembangkan secara optimal. Mengingat keberadaan sumber daya manusia dalam organisasi/ perusahaan sangat penting, maka setiap perusahaan banyak berlomba-lomba memberdayakan potensi karyawannya guna mencapai tujuan. Apabila komitmen organisasi dalam kondisi baik maka tujuan perusahaan pun akan lebih mudah untuk dicapai.

Salah satu dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah faktor tenaga kerja atau manusia (individu itu sendiri). Oleh karena itu untuk dapat meningkatkan komitmen organisasi, maka salah dua hal yang perlu diperhatikan oleh seorang manajemen adalah kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja karyawan.

2.2.1 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

Seorang karyawan mungkin melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik dan ada yang tidak tujuan perusahaan dapat tercapai bila karyawan dapat

melaksanakan tugas dengan baik, tetapi bila tidak maka pimpinan perusahaan perlu mengetahui penyebabnya. Biasanya penurunan semangat dapat terjadi karena kurang disiplin yang disebabkan oleh turunnya motivasi karyawan tersebut untuk itu pimpinan perusahaan harus dapat memberikan suatu motivasi kepada karyawannya sekaligus memberikan kepuasaan kerja terhadap karyawan sehingga dapat memberikan gairah kerja karyawan. Untuk dapat mengembangkan dan memberdayakan Sumberdaya Manusia, diperlukan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut **Armstrong (1998:97)** menyatakan bahwa seorang karyawan yang tidak puas atas pekerjaannya dapat dimotivasi bekerja lebih baik lagi untuk memperbaiki dirinya.

Maka dengan adanya motivasi tinggi dan kepuasan kerja yang baik tercermin dari rasa tanggung jawab dan gairah kerja yang menciptakan suatu keinginan untuk bekerja dan memberikan sesuatu yang terbaik untuk pekerjaannya. Pentingnya motivasi dan kepuasan kerja menuntut pimpinan perusahaan untuk peka terhadap kepentingan karyawan. Pimpinan perusahaan melakukan pedekatan tidak hanya terhadap karyawan tetapi juga terhadap keluarga dan lingkungannya sehingga perusahaan tahu apa yang menyebabkan karyawan termotivasi dalam bekerja.

Pengaruh motivasi dan Kepuasan terhadap kinerja. Diakses pada 15 maret, 2012 dari World Wide Web: http://duniabaca.com/pengaruh-motivasi-dan-kepuasan-kerja-terhadap-kinerja-karyawan.html

2.2.2 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi

Victor H, Vroom dalam **Hasibuan (1999:116)**, mengemukakan bahwa, Kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar

untuk memperoleh kepuasannya maka ia akan bekerja keras dan berkomitmen tinggi kepada perusahaan atau organisasinya dan sebaliknya.

Byars dan Rue dalam **Agustina (2002:4)**, menyatakan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi. Hodge dan Anthonini dalam **Poerwati et al. (2002:2)**, " Komitmen merupakan suatu kondisi dimana anggota organisasi memberikan kemampuan dan kesetiaanya pada organisasi dalam mencapai tujuannya sebagai imbalan atas kepuasan yang diperolehnya.

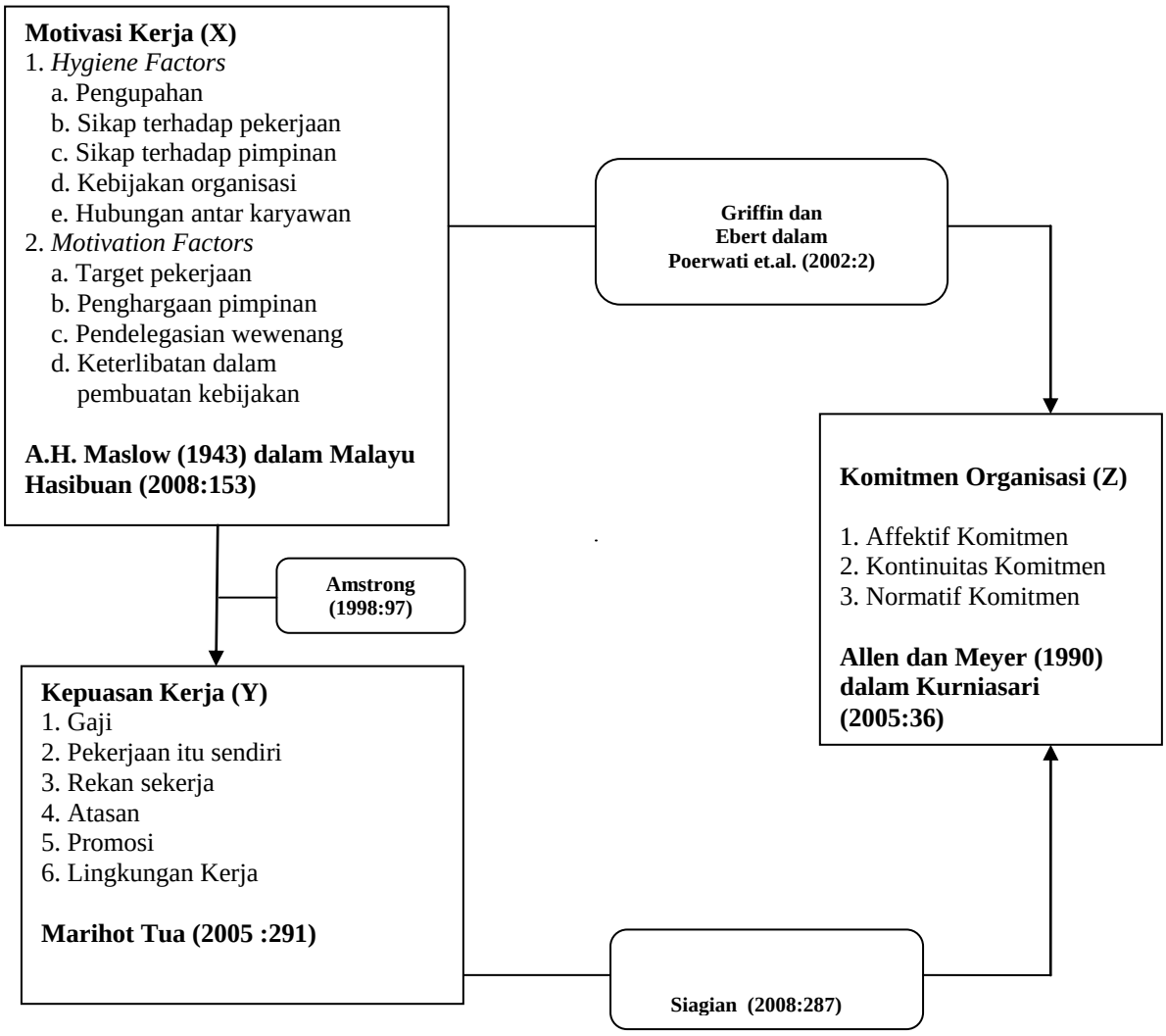
Griffin dan Ebert dalam **Poerwati et al. (2002:2),** mengemukakan bahwa karyawan yang puas lebih berkomitmen dan setia karena secara psikis mereka merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan.

2.2.3 Hubungan Motivasi Kerja Dengan komitmen Organisasi

Menurut **Sopiah (2008 : 159)** : Dalam proses terjadinya komitmen organisasi yaitu diantaranya adalah membangun nilai-nilai yang berdasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi. Dengan demikian motivasi mempunyai hubungan yang penting dengan komitmen organisasi, motivasi merupakan salah satu aspek proses terjadinya komitmen organisasi.

Menurut **Siagian (2008 : 287)** "Dengan motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentiangan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat digambarkan paradigma penelitian, sebagai berikut :



Gambar 2.2
Paradigma penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis menurut **Sugiyono (2004:104)** adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Penulis mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Motivasi kerja karyawan PT. Astra International, Tbk –TSO Cabang Asia Afrika Bandung sudah kuat.

H2 : Karyawan PT. Astra International, Tbk – TSO Cabang Asia Afrika Bandung sudah puas terhadap pekerjaannya.

H3 : Komitmen organisasi PT. Astra International, Tbk –TSO Cabang Asia Afrika Bandung sudah tinggi.

H4 : Motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Astra International, Tbk –TSO Cabang Asia Afrika Bandung.

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Astra International, Tbk –TSO Cabang Asia Afrika Bandung.

H6 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Astra International, Tbk –TSO Cabang Asia Afrika Bandung.