BAB II

KAJIAN PUSTAKA,KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kepuasan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah ”keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja” (Locke 1976 dalam Muhadi, 2007). Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah cara karyawan merasa tentang/ pekerjaannya. Sebuah jumlah yang sangat besar studi telah dilakukan yang berhubungan dengan kepuasan kerja, dan sebagai hasilnya, berbagai gambaran di konseptual dan teoritis yang tersedia. Definisi lain menurut Rivai dan Ella (2010), kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam berkerja. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknyayang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima, “ (Stephen P. Robbins, 1996 dalam Prabu, 2005).

Sedangkan menurut Handoko (2000:193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Sikap senang dan tidak senang terhadap pekerjaan

dan lingkungan pekerjaan akan tercermin dari perilakunya dalam melaksanakan pekerjaan.

Robbins (2003:91) kepuasan kerja (job satisfaction) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaanya. Kepuasan kerja nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaanya dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Sebaliknya karyawan yang tidak terpuaskan oleh faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan nampak memiliki sifat negatif yang mencerminkan kurangnya komitmen mereka terhadap organisasi seperti mangkir, produktifitas rendah, kebosanan dalam bekerja.

Berdasarkan beberapa pengertian kepuasan kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

2.1.1.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk yang dikutip oleh Moch. As'ad (2003:105), pada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu :

a. *Discrepancy theory Discrepancy theory* yang dipelopori oleh Porter

menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih apa yang seharusnya diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke dalam moch. As'ad (2003:105) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Orang akan puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat "discrepancy", tetapi merupakan discrepancy positif. Sebaliknya, semakin jauh dari kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi negatif discrepancy, maka makin besar pula ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

b. *Equity theoryDalam equity theory*, kepuasan kerja seseorang tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas situasi. Perasaan keadilan atau ketidakadilan atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Menurut teori ini, elemen-elemen dari equity ada tiga yaitu : input, out comes, comparation person. Yang dimaksud dengan input adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai/karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan kecakapan. Out comes adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai/karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti gaji, status, symbol, dan penghargaan. Comparation person adalah dengan

membandingkan input, out comes terhadap orang lain. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Akan tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, akan menimbulkan ketidakpuasan. Kelemahan dari teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan kerja seseorang juga ditentukan oleh individual differences (misalnya pada waktu orang melamar kerja apabila ditanya tentang besarnya upah/gaji yang diingnkan). Selain itu, tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi sengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

c. *Two factor teory Menurut two factor theory*, kepuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel kontinyu. Herzberg dalam bukunya Moch. As'ad (2003:105) membagi situasi yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok satisfiers atau motivator yang terdiri dari prestasi pengakuan, tanggungjawab. Dan yang kedua yaitu kelompok sebagai sumber ketidakpuasan atau dissatisfiers yang terdiri dari prosedur kerja, upah atau gaji, hubungan antar karyawan/pegawai.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Berdasarkan survei yang dilakukan Herzberg (1959) dalam Muhaimin (2004), disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja.

1. *Motivator Factor*

   Motivator factor berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Jadi berhubungan dengan *job content* atau disebut juga sebagai aspek intrinsik dalam pekerjaan.

   Faktor-faktor yang termasuk di sini adalah:

   a) *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas)
   b) *Recognition* (penghargaan)
   c) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri)
   d) *Responsibility* (tanggung jawab)
   e) *Possibility of growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri)
   f) *Advancement* (kesempatan untuk maju).

   Hadirnya faktor-faktor ini akan memberikan rasa puas bagi karyawan, akan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan.

2. *Hygiene factor*

   Hygiene factor ini adalah faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan; berhubungan dengan *job context* atau aspek ekstrinsik pekerja. faktor-faktor yang termasuk di sini adalah:

   a) *Working condition* (kondisi kerja)
   b) *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi)
   c) *Company policy and administration* (kebijaksanaan perusahaan dan pelaksanaannya)
   d) *Supervision technical* (teknik pengawasan)

e) *Job security* (perasaan aman dalam bekerja)

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Faktor individual meliputi kebutuhan yang dimiliki, nilai yang dianut dan sifat kepribadian.
2. Faktor diluar individu yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi:
   a) Pekerjaan itu sendiri (*work*), termasuk tugas-tugas yang diberikan, variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk belajar, dan banyaknya pekerjaan.
   b) Mutu pengawasan dan pengawas (*supervision*), meliputi hubungan antara karyawan dengan atasan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.
   c) Rekan sekerja (*co-workers*), meliputi hubungan antar karyawan.
   d) Promosi (*promotion*), berhubungan erat dengan masalah kenaikan pangkat atau jabatan, kesempatan untuk maju dan pengembangan karir.
   e) Gaji yang diterima (*pay*), meliputi besarnya gaji, kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
   f) Kondisi kerja (*working conditions*), meliputi jam kerja, waktu istirahat, lingkungan kerja, keamanan dan peralatan kerja.
   g) Perusahaan dan manajemen (*company and management*), berhubungan dengan kebijaksanaan – kebijaksanaan perusahaan, perhatian perusahaan terhadap kepentingan karyawan dan sistem penggajian.
   h) Keuntungan bekerja di perusahaan tersebut (*benefits*), seperti pensiun, jaminan kesehatan, cuto, THR (Tunjangan Hari Raya) dan tunjangan sosial lainnya.

i) Pengakuan (*recognition*), seperti pujian atas pekerjaan yang telah dilakukan, penghargaan terhadap prestasi karyawan dan juga kritikan yang membangun.

2.1.1.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006:244) dalam Wibowo (2008:100), menyebutkan bahwa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah

a) Pembayaran gaji atau upah, dalam hal ini pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapan;
b) Pekerjaan itu sendiri, pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan, kebebasan serta umpan balik;
c) Rekan kerja, interaksi sosial dengan rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja;
d) Promosi,dengan promosi memungkinkan organisai untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin;
e) Penyelia (supervisi), supervisi mempunyai peran penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempangaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

a. Tingkat Upah dan Gaji yang Diterima

Gaji diartikan sebagai imbalan keuangan yang diterima karyawan seperti upah, premi, bonus, atau tunjangan-tunjangan keuangan lainnya. Dalam

menetapkan tingkat upah atau gaji, perusahaan dapat membuat keputusan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

a. tingkat upah umum dalam masyarakat,
b. kebutuhan pokok tenaga kerja (karyawan) dan tingkat biaya hidup fisik minimum,
c. kualitas karyawan,
d. persaingan antar organisasi, dan
e. kemampuan perusahaan untuk membayar upah dan gaji yang cukup untuk dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang dibutuhkan.

Dalam konteks produktivitas, semakin tinggi gaji yang diterima bukanlah suatu jaminan karyawan tersebut untuk berprestasi lebih baik.Prinsip teori keadilan perlu diperhatikan dalam penilaian komponen ini.Seseorang bekerja dalam organisasi mungkin mempunyai Perbedaan keterampilan, pengamalan, pendidikan dan senioritas. Mereka mengharapkan imbalan keuangan yang diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan ataupun senioritas sehingga apabila kebutuhan akan gaji atau upah dapat terpenuhi, maka karyawan akan memperoleh kepuasan dari apa yang mereka harapkan.

b. Pekerjaan Itu Sendiri

Komponen pekerjaan sangat berperan daam menentukan kepuasan kerja. Ada dua aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, yaitu : variasi pekerjaan, dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja. Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang

moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar. Pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan, dan seba1iknya pekerjaan yang terlalu banyak variasinya dan terlalu cepat menyebabkan karyawan merasa tertekan secara psikologis. Pekerjaan yang menyediakan kepada para karyawan sejumlah otonomi akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi. Sebalikya, kontrol manajemen atas metode dan langkah-langkah kerja yang berlebihan akan mengarah pada ketidakpuasan kerja tingkat tinggi.

c. Rekan Kerja

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga butuh interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung kerja kita maka kepuasan kerja dapat kita capai (Soedjono, 2005).Untuk itu hal ini sangat berhubungan dengan kondisi kerja kita.Pengertian kondisi kerja disini adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas.Dalam pengertian sederhana karyawan menginginkan kondisi di sekitar pekerjaannya baik, karena kondisi tersebut mengarah kepada kenikmatan atau kesenangan secara fisik. Dalam Robbins, (2006:46) menyebutkan bahwa ketidakpuasan kerja terjadi apabila kondisi kerja tidak harmonis sehingga timbul Perilaku menyimpang ditempat kerja. Ada empat kategori penyimpangan perilaku di tempat kerja :

1. Produksi, contohnya karyawan pulang cepat, karyawan bekerja dengan lamban;

2. Properti, contohnya adanya sabotase dari rekan kerja, menyebutkan waktu kerja yang tidak benar;
3. Politik, contohnya Adanya pilih kasih antar para karyawan, Menyalahkan teman kerja dan sering menyebar gossip dan rumor;
4. Keberingasan individu, contohnya Adanya pelecehan seksual dan mencuri dari teman kerja.

Robbins (2006:49) menyebutkan bahwa kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan agar bisa membantu tiap anggota berkinerja dalam bidang sesuai tanggung jawab masing-mising.Kelompok kerja tidak perlu atau tidak punya kesempatan untuk terlibat dalam kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan.

d. Promosi Karir

Promosi adalah perencanaan karir seseorang pada pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya meningkatnya upah atau gaji.Dalam era manajemen modern, promosi telah dianggap sebagai imbalan yang cukup efektif untuk meningkatkan moral pekerja dan mempertinggi loyalitas terhadap organisasi.Selain itu, promosi berfungsi sebagai perangsang bagi mereka yang memiliki ambisi dan prestasi kerja tinggi.Dengan demikian, usaha-usaha.

Menciptakan kepuasan atau komponen promosi dapat mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik di masa-masa yang akan datang.

e. Kepenyeliaan

(Supervisi) Supervisi mempunyai peran yang sangat penting dalam manajemen.Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan (Soedjono, 2005). Untuk itu perusahaan harus dapat melakukan pengawasan terhadap karyawan agar tejadi hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan. Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk tujuan tertentu. Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan. Beberapa pedoman pengawasan yang perlu diperhatikan (Siagian, 2003), adalah sebagai berikut :

1) Pengawasan hendaknya lebih menekankan pada usaha-usaha yang bersifat prefentif.
2) Pengawasan tidak ditujukan untuk mencari siapa yang salah, tetapi kepada hal-hal yang perlu disempurnakan dalam system kerja organisasi
3) Jika terjadi penyimpangan, tindakan korektif yang dilakukan seyogyanya bersifat edukatif.
4) Obyektivitas dalam melakukan pengawasan dan pengendalian hanya dapat dipertahankan apabila standard, prosedur kerja, dan kreatifitas prestasi jelas diketahui oleh yang diawasi atau yang mengawasi.

5) Pengawasan yang bersifat edukatif dan obyektif tidak berarti bahwa tindakan indisipliner tidak usah ditindak.

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komitmen

Komitmen terhadap organisasi merupakan suatu dimensi prilaku penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan anggota untuk bertahan pada suatu organisasi. hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Allen dan Meyer (dalam Rahma 2007:45) komitmen adalah suatu keterikatan karyawan terhadap organisasinya baik secara afektif, *continuance*, dan normatif yang mendorongnya bersedia mengorbankan seluruh waktunya untuk organisasi tersebut, Robbins (2003:92) komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Menurut Gibson et al (2000) dalam Rivai (2005) dapat diartikan sebagai "identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan oleh organisasi atau unit dari organisasi". Menurut William dan Hazer (1986) dalam Rivai (2005), komitmen organisasional merupakan" respon afektif pada organisasi secara menyeluruh, yang kemudian menunjukkan suatu respon afektif pada aspek khusus pekerjaan sedangkan kepuasan kerja merupakan respon afektif individu didalam organisasi terhadap evaluasi masa lalu dan masa sekarang, serta penilaian yang bersifat individual bukan kelompok atau organisasi. Sedangkan menurut Mowday et al (1982) komitmen organisasional sebagai "derajat seberapa jauh

karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu"

Hal ini juga dinyatakan secara tegas oleh Kreiner and Kinicki (2003 : 274) yang berpendapat bahwa *organizational commitment* merupakan suatu sikap individual mengidentifikasikan dirinya dengan tujuan organisasi di mana mereka bekerja. Pada umumnya karyawan mempercayai bahwa dengan memberikan komitmen kepada pekerjaannya adalah merupakan suatu pusat hidup karyawan tersebut (Lapierre and Hausdorf, 2001). Ada lima pendekatan yang dapat digunakan untuk menggerakkan komitmen organisasional karyawan menurut Lee dalam Solihin (2010), yaitu (1) *Understanding employee work value;* (2) *Communication job performance standard;* (3) *Linking performance to reward;* (4) *Providing effective performance evaluations;* (5) *Offering supporting for managers and supervisory.*

2.1.2.2 Indikator perilaku komitmen

Tiga komponen utama mengenai komitmen organisasi (Arfan Ikhsan,2010:55) yaitu:

a. *Affective commitmen* (komitmen afektif), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi.
b. *Continuance commitmen* (komitmen berkelanjutan) muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungankeuntungan lain, atau karyawan tersebut tidak menemukan

pekerjaan lain. Dengan kata lain, karyawan tersebut tinggal di organisasi tersebut karena dia membutuhkan organisasi tersebut.

c. *Normative commitmen* (komitmen normatif) timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan manjadi anggota suatu organisasi karena mamiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi tersebut merupakan hal memang harus dilakukan. Jadi, karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena ia merasa berkewajiban untuk itu.

Sedangkan Menurut Quest (1995, Soekidjan, 2009) indikator-indikator prilaku komitmen yang dapat dilihat pada karyawan adalah :

a. Melakukan upaya penyesuaian, dengan cara agar cocok di organisasinya dan melakukan hal-hal yang diharapkan, serta menghormati norma-norma organisasi, menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku.
b. Meneladani kesetiaan, dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh atasan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi.
c. Mendukung secara aktif, dengan cara bertindak mendukung misi memenuhi kebutuhan/misi organisasi dan menyesuaikan diri dengan misi organisasi
d. Melakukan pengorbanan pribadi, dengan cara menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi

Komitmen organisasi menurut Meyer *et al*., dalam Yustina (2006) adalah derajat sejauh mana keterlibatan seseorang dalam organisasinya dan kekuatan identifikasinya terhadap suatu organisasi tertentu. Karenanya komitmen organisasi ditandai dengan tiga hal yaitu:

1. Suatu kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Keinginan yang kuat untuk memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi
3. Kesiapan dan kesediaan untuk menyerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi.

Sementara Robbins (2001) mengemukakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka seseorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja. Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari dalam diri seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu organisasi. Dari berbagai keterbatasan definisi komitmen organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya komitmen organisasi merupakan suatu proses dalam diri individu untuk mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan-tujuan organisasi yang bukan hanya sebagai kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, sehingga komitmen menyiratkan hubungan pegawai dan organisai secara aktif.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Tinggi rendahnya komitmen organisasi seorang pegawai tentu ada faktor yang mempengaruhinya, Stum dalam Sopiah (2008:164) mengemukakan ada 5 faktor yang mempengaruhi terhadap komitmen organisasi:

1. Budaya keterbukaan, perusahaan dan karyawan harus saling mendukung dan terbuka dalam urusan pekerjaan sehingga tidak terjadi kesalah pahaman dalam bekerja.
2. Kepuasan, perusahaan harus dapat memenuhi segala kebutuhan karyawan dalam bekerja agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan.
3. Kesempatan personal untuk berkembang, karyawan harus mempunyai keinginan dan kemauan untuk mengembangkan dirinya dengan memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan karir maupun pendidikan yang diberikan perusahaan.
4. Disiplin, karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal.
5. Penghargaan kerja yang sesuai, perusahaan harus memberikan penghargaan yang sesuai terhadap kinerja yang dihasilkan karyawan, agar karyawan mampu memenuhi kebutuhan hidupnya.

Menurut Dyne dan Graham (2005, dalam Soekidjan, 2009) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah : Personal, Situasional dan Posisi.

1. Karakteristik Personal.
    a. Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, *ektrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
    b. Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
    c. Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
    d. Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
    e. Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya.
    f. Keterlibatan kerja (*job involvement*), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
2. Situasional
    a. Nilai (*Value*) Tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, Inovasi, Kooperasi, partisipasi dan *Trust* akan mempermudah setiap anggota/karyawan untuk saling berbagi dan memba- ngun hubungan erat. Jika para anggota/karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para anggota/karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.
    b. Keadilan organisasi. Keadilan organisasi meliputi: Keadilan yang

berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

c. Karakteristik pekerjaan. Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

d. Dukungan organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota/karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/karyawan akan menjadi komit.

6. Positional

a. Masa kerja. Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota/karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena: semakin memberi peluang anggota/karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin

besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

b. Tingkat pekerjaan. Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampun aktif terlibat.

2.1.2.4 Membangun komitmen organisasi.

Menurut Martin dan Nichols (1991, dalam Soekidjan, 2009), Tiga pilar komitmen yang perlu dibangun adalah:

a. Rasa memiliki (*a sense of belonging*)
b. Rasa bergairah terhadap pekerjaannya
c. Kepemilikan terhadap organisasi (*ownership*)

Rasa memiliki dapat dibangun dengan menumbuhkan rasa yakin anggota bahwa apa yang dikerjakan berharga, rasa nyaman dalam organisasi, cara mendapat dukungan penuh dari organisasi berupa misi dan nilai-nilai yang jelas yang berlaku di organisasi. Rasa bergairah terhadap pekerjaan ditimbulkan dengan cara memberi perhatian, memberi delegasi wewenang, serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi anggota/karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal. Rasa kepemilikan dapat ditimbulkan dengan melibatkan anggota/karyawan dalam membuat keputusan-keputusan (Soekidjan, 2009).

2.1.3 Turnover Intentions

2.1.3.1 Pengertian Turnover Intentions

Keinginan pindah tempat kerja disebut juga *turnover intent* yaitu adanya niat untuk meninggalkan organisasinya dan ini merupakan tahapan yang penting dalam proses keinginan pindah tempat kerja. Menurut Tett dan Meyer (1993) seperti yang dikutip dalam Kinnoin (2005), mendefinisikan *turnover intent* sebagai adanya kesadaran dan niat untuk meninggalkan perusahaannya. *Turnover* merupakan tahapan akhir setelah adanya keinginan untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, mulai merasa tidak puas dan akhirnya terjadinya *turnover*.

Menurut Azwar (1995) dalam Kurniasari (2004), intensi merupakan fungsi dari tiga determinan dasar, yaitu pertama sikap individu terhadap perilaku, ke dua adalah persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau untuk tidak melakukan perilaku yang bersangkutan, dan yang ketiga adalah aspek kontrol perilaku yang dihayati. Dari penjelasan ini dapat disimpulkan arti intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* menurut Price,et al dalam Dwipasari (2006) adalah perpindahan karyawan organisasi menyebrangi batas-batas atau keluar dari suatu organisasi.

Lum ***et.al.,*** 1998 mengemukakan, bahwa keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi yaitu evaluasi, posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan yang memicu keinginan seseorang keluar dan mencari pekerjaan lain. Abelson (1987) dalam Harif (2001), menyatakan sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan *voluntary* dapat dikategorikan atas

perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan *(avoidable voluntary turnover)* dan perpindahan kerja yang tidak dapat dihindarkan *(unavoidable voluntary turnover).*

Harnoto (2002:2) juga menyatakan intensi *turnover* adalah kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya intensi *turnover* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang diungkapkan sebelumnya, bahwa intensi *turnover* pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar) dari perusahaan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Turnover Intentions

Zeffane (1994) dalam Kurniasari (2004) menyatakan bahwa intense *turnover / intention to quit* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Ada banyak faktor yang membuat individu memiliki keinginan untuk berpindah / *intention to quit*. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah :

1. Kepuasan kerja
2. Komitmen organisasi dari karyawan
3. Kepercayaan terhadap organisasi
4. *Job insecurity*.

Zeffane (1994) mengungkapkan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja; dan faktor institusi (internal), yakni kondisi ruang kerja, upah,

keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Para peneliti menyatakan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *turnover*, antara lain; *job attitude, personality, boidemographic, economic factors, personal factors, job characteristics, rewards system, supervisory* dan *group relations*. Mereka juga telah melakukan beberapa usaha untuk mengusulkan model konseptual proses. Meskipun secara rinci berbeda-beda, secara umum dinyatakan sebagai fungsi negatif dan *job attitude* yang dikombinasikan dengan kemampuan untuk menjamin diri sendiri untuk mendapat pekerjaan di luar perusahaan tempat bekerja saat ini (Steers & Mowday, 1981; dalam Triaryati, 2002)

2.1.3.3 Proses terjadinya Turnover Intentions

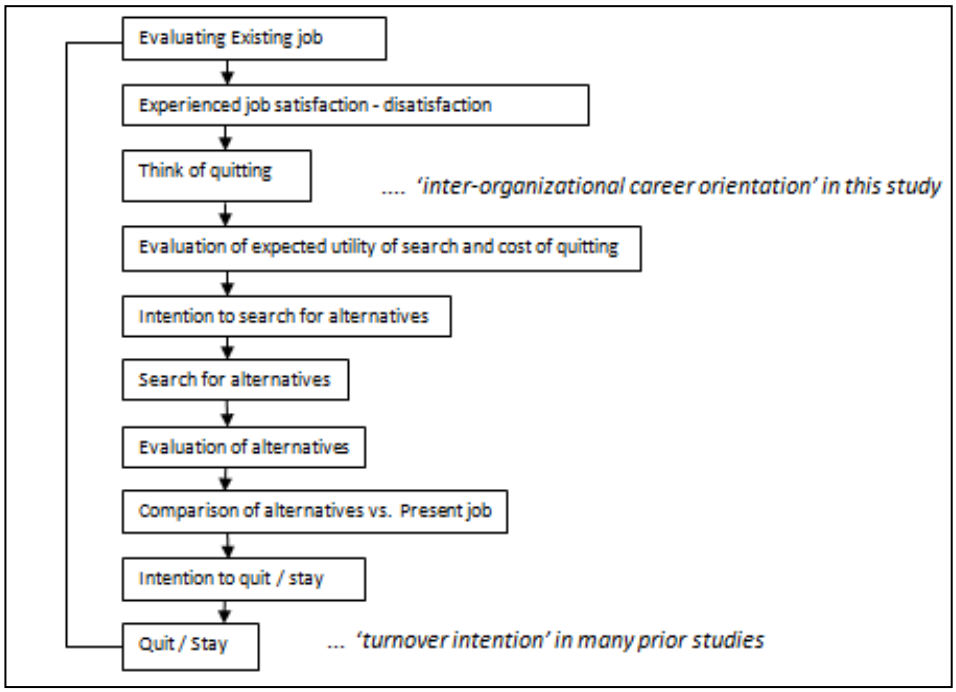
Ada 2 (dua) macam model penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) yang mencerminkan rencana individu untuk meninggalkan organisasi baik secara temporer maupun permanen, yaitu :

1. Penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawl*), biasa disebut mengurangi jangka waktu dalam bekerja atau melakukan penarikan diri secara sementara. Hanisch dan Hulin, 1985 (dalam Mueller, 2003) menyebutkan bahwa karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaan akan melakukan beberapa kombinasi perilaku seperti tidak menghadiri rapat, tidak masuk

kerja, menampilkan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya secara psikologis dari pekerjaan yang dihadapi.

2. Alternatif mencari pekerjaan baru (*seearch for alternatives*), biasanya karyawan benar-benar ingin meninggalkan pekerjaannya secara permanen. Dapat dilakukan dengan proses pencarian kerja baru, sebagai variabel antara pemikiran untuk berhenti bekerja atau keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan (Hom & Griffeth, dalam Mueller, 2003).

Menurut Mobley (1977) dalam Dwipasari (2006) model proses pengambilan keputusan untuk keluar dari perusahaan mengikuti suatu tahapan – tahapan seperti pada gambar 2.1 dan dimulai dari adanya perasaan tidak puas dalam pekerjaan.



Sumber : Price, at el (2000) dalam Dwipasari (2006)

Gambar 2.1
Proses Intention

2.1.4 Penelititan Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian-Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Hasil	Perbedaan	Persamaan
1	**Thio Anastasia Pertonia, Vennylia Tjendra, Lina Hartiningsih (2009)**	Pengaruh Komitmen Organisasi, Konflik Peran Terhadap Turnover Intentions dengan Kepuasan Kerja	Uji validitas dan realibilitas untuk Variabel Kepuasan Kerja, Konflik Peran, Komitmen Organisasi dan Turnover Intention menunjukan hasil yang signifikan.	Adapun perbedayaan disini adalah terdapat variabel Konflik peran pada variabel devenden, dan menggunakan variabel kepuasan kerja pada variabel indevenden	Terdapat persamaan di dalam variabel independen yaitu Turnover intention dan pada variabel devenden sama-sama menggunakan variabel Komitmen Organisasi.
2	**Fahrudin Js Patreke (2004)**	Hubungan Keadilan dan Kepuasan Dengan Keinginan Berpindah : peran Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi	Komitmen afektif secara penuh memediasi pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah. Komitmen kontinuan juga secara penuh memediasi pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap keinginan berpindah. Dan komitmen normatif secara penuh memediasi pengaruh keadilan	Adapun perbedayaan disini adalah variabel pemeditasi yaitu variavel Komitmen organisasi	Adanya persamaan variabel Kepuasan yang sama-sama berpengaruh terhadap keinginan keluar (turnover intention).

			prosedural dan kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah.		
3	**I Ketut Mustika (2012)**	Analisis Budaya Organisai dan Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Pengaruhnya Terhadap Intention to Leave Karyawan pada industry jasa perhotelan di Kabupaten badung dan Kota Denpasar	Budaya Organisai berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap komitmen, kepuasan kerja berpengaruh langsung dan tidak langsnug terhadap komitmen, Budaya Organisai berpengaruh langsung terhadap intent to leave, Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap intent to leave, komitmen berpengaruh langsung terhadap intent to leave .	Perbedaanya adalah pada penelitian ini adalah adanya Variabel budaya organisasi pada variabel indevenden.	Sama-sama variabel kepuasan kerja dan komitmen yang dan masing-masing variabel tersebut berpengaruh terhadap intent to leave karyawan.
4	**Endang Hersusdadikawati (2005)**	Pengaruh kepuasan atas gaji terhadap kinginan untuk berpindah kerja, dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening	Komitmen organisai memiliki efek mediasi terhadap hubungan antara kepuasan gaji dengan keinginan untuk berpindah.dan kepuasan gaji berpengaruh langsung negative terhadap ekinginan untuk berpindah kerja.	Perbedaannya pada penelitian ini yaitu pada variabel komitmen kerja yang menjadi variabel mediasi antara kepuasan gaji terhadap keinginan untuk berpindah.	sama-sama menggunakan kepuasan kerja yang sama-sama memiliki hasil berpengaruh langsung terhadap keinginan untuk berpindah.

5	**Elsa Fricha Wijaya (2010)**	Pengaruh job insecurity, komitmen karyawan dan kepuasan kerja terhadap intention to quit (studi pada PT. bank jatim cabang Malang)	Masing-masing variabel independen yakni variabel job insecurity, komitmen karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap intention to quit	Perbedaanya terdapat pada variabel independensi job insecurity	Sama sama menggunakan variabel komitmen dan Kepuasan kerja yang hasilnya sama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap intention to quit (turnover intention).
6	**Rita Andini (2006)**	Analisis kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap turnover intention	Bahwa kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara negative berpengaruh signifikan terhadap turnover intention	Terdapan perbedaan pada variabel indevenden yakni variabel kepuasan gaji.	Sama –sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan keduanya bersama-sama berpengaruh terhadap turnover intention
7	**Lenny Hasan, S.E.,MM (2012)**	Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Pertambangan dan energi kota Padang	Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis jalur,bahwa masing-masing variabel berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.	Terdapat perbedaan dalam penelitian ini yakni terdapat varianel disiplin kerja pada variabel indevendennya dan pada penelitian ini variabel komitmen organisasi emnjadi variabel devenden.	Sama-sama menggunakan variabel indevenden kepuasan kerja yang memiliki hasil yang signifikan berpengaruh pada komitmen organisasi.
8	**Ferry Novliadi, S.Psi,M.Si (2007)**	Intense turnover karyawan ditinjau dari budaya perusahaan dan kepuasan	Budaya perusahaan dan kepuasan kerja berhubungan dengan intense turnover karyawan.	Terdapat perbedaan variabel indevenden yakni variabel budaya perusahaan	Sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja pada variabel indevendenya yang memiliki

		kerja			hasil yang sama yakni mempengaruhi intense turnover.

2.2 Kerangka Pemikiran

Intensi adalah niat/keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Turnover adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Jadi Intensi turnover adalah niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. *Turnover Intention* mempengaruhi keefektifitasan organisasi, turnover yang tinggi berakibat pada meningkatnya biaya investasi pada sumberdaya manusia (SDM), serta dapat menyebabkan ketidak stabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja karyawan sehingga hal ini dapat berimplikasi pada kinerja perusahaan. Tingkat turnover yang cenderung tinggi ini diidentifikasi disebabkan oleh beberapa faktor antara lain kepuasan kerja yang rendah serta komitmen organisasional yang kurang dari karyawannya.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi seperti kemangkiran, konflik manager-pekerja dan perputaran karyawan.Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moril kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

Selain itu, Komitmen karyawan menjadi hal yang penting, karena pada dasarnya komitmen yang bagus dari karyawan akan mampu menciptakan suasana yang kondusif, karena karyawan merasa memiliki organisasi tersebut, ketika karyawan merasa memiliki organisasi tersebut, maka totalitas dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan akan didapatkan.

Komitmen karyawan menjadi hal yang penting, karena pada dasarnya karyawan akan menjadi kunci bagi organisasi. Karena karyawan bertindak sebagai ujung tombak dari organiasasi tersebut, sehingga tujuan organisasi akan tercapai dengan baik dan maksimal.

2.2.1 Keterkaitan antara variable

2.2.1.1 Hubungan Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja mempunyai peranan saling mempengaruhi dengan komitmen organisasi. Seseorang yang merasakan Kepuasan dan kesenangan dalam pekerjaanya, akan cenderung memiliki komitmen organisasional yang tinggi pula, Hal ini di ungkapkan oleh beberapa ahli diantaranya adalah ,Chang dan Lee (2006) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berhubungan secara positif dengan komitmen organisasional. Demikian juga, Linz (2003) yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi derajat komitmen organisasional seseorang, maka semakin tinggi kemungkinan mereka mengekspresikan tingkat kepuasan kerja. Kesimpulan serupa juga dikemukakan oleh Cetin (2006), bahwa kepuasan kerja secara positif berhubungan dengan komitmen professional dan komitmen organisasional.

2.2.1.2 Pengaruh kepuasan kerja terhadap Turnover Intentions

Dalam penerapannya niat keluar sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja adalah *antecedent* dari niat keluar. Sesuai prediksi bahwa kepuasan kerja memiliki efek langsung terbesar pada niat keluar (Lambert *et al.*, 2001). Cranny dalam Samad (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kontribusi dari teori dan reaksi mengenai persepsi yang berbeda tentang apa yang diinginkan dibanding dengan yang dia terima. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap keinginan berpindah karyawan. Hal ini sama seperti yang dijelaskan oleh Williams (dalam Chiu *et al*., 2005) bahwa kepuasan kerja secara umum mempunyai pengaruh yang kuat pada keinginan untuk pergi.

2.2.1.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intentions

Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh pada niat keluar. Terdapat beberapa elemen sehingga komitmen organisasi dapat menimbulkan reaksi tertentu terhadap niat keluar. Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi kepada organisasi kemungkinan kecil untuk meninggalkan organisasi daripada karyawan yang relatif tidak berkomitmen (Joiner dalam Chiu, *et al*., 2005).

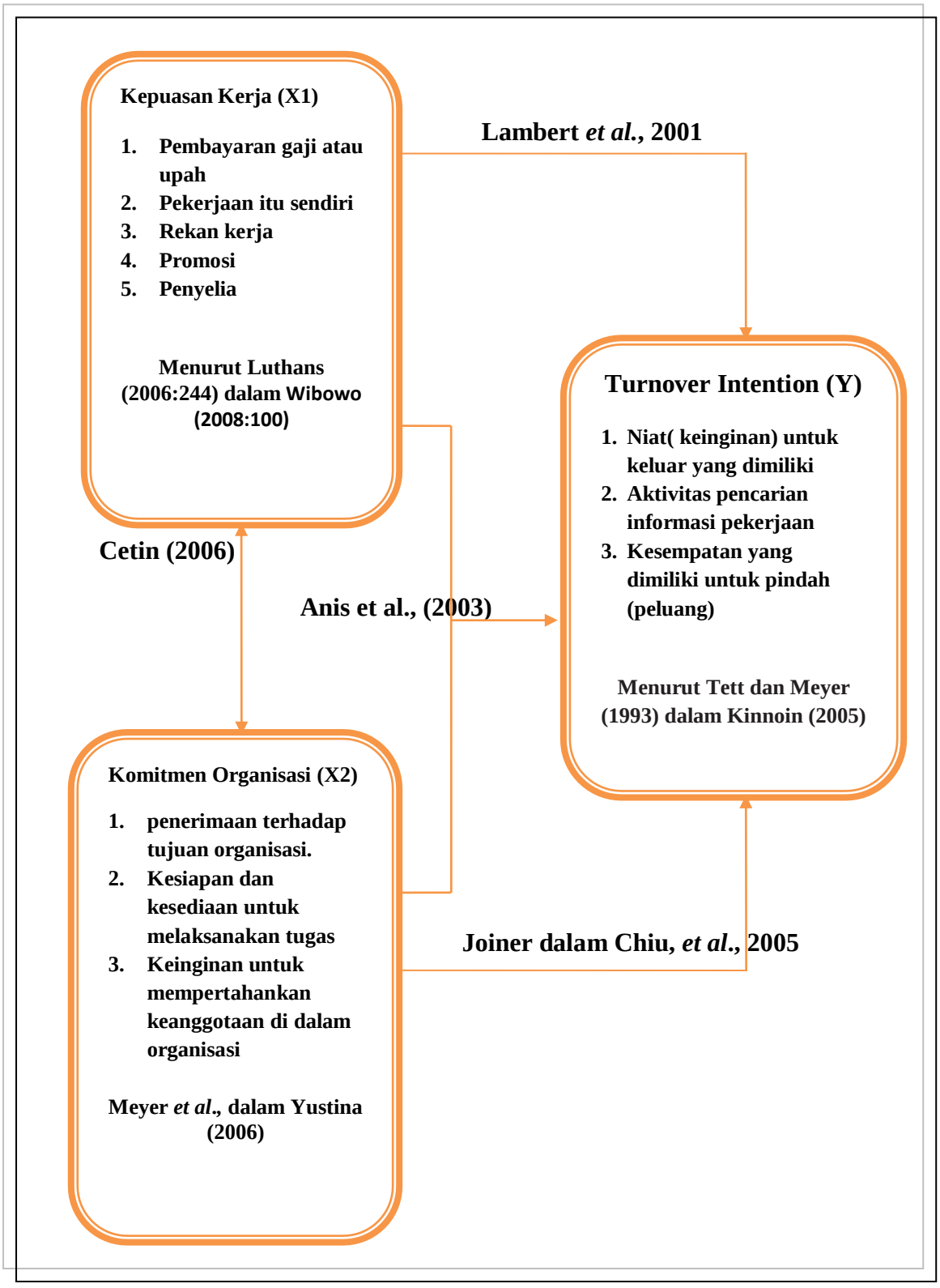
2.2.1.4 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intentions

Menurut hasil penelitian Shore dan Martin (1989) dan Muller dan Price (1990), yang dikutip dari Lum et al. (1998), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja

dan komitmen berhubungan dengan *turnover*, walaupun demikian komitmen organisasional lebih mempunyai hubungan yang kuat terhadap intensi keluar, berarti bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mendahului komitmen organisasional.

Dalam penelitiannya, Anis et al., (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara signifikan bersama-sama berpengaruh negative terhadap *turnover intensions*.

Dengan melihat hasil penelitian terdahulu maka didapat paradigma penelitian. Hubungan di antara variabel-variabel tersebut ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Gambar 2.2
Paradigma Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.

Hipotesis adalah jawaban sementara yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi tingkat kebenarannya. Menurunt Umi Narimawati (2007 : 73) " Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya". Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang akan dinyatakan.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) bahwa sebagai berikut:

H1 : Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dikatakan belum puas.

H2 : Komitmen Organisasi di Universitas Komputer Indonesia belum baik.

H3 : Turnover Intens di Universitas Komputer Indonesia dinilai cukup tinggi

H4 : Kepuasan Kerja Berpengaruh Secara parsial Terhadap Turnover intention

H5 : Komitmen Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Turnover Intention

H6 :Terdapat hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

H7 : kepuasan kerja dan Komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Turnover Intentions.