

2. TEORI PENUNJANG

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Howell dan Dipboye, kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya (dalam Munandar, 2004).

Menurut Robbins (2005, p.45), kepuasan kerja adalah “kumpulan perasaan terhadap pekerjaan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Kepuasan kerja sangat berpengaruh untuk nilai-nilai kemanusiaan dan keuntungan finansial sebuah perusahaan”. Kepuasan kerja bersifat evaluatif yang artinya kepuasan kerja adalah untuk mengetahui ukuran respon pekerja terhadap lingkungan kerja mereka. Kepuasan kerja mengacu pada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (George dan Jones, 2005). Terdapat 4 faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (George dan Jones, 2005, p. 81), yaitu :

1. *Personality*

Adalah kombinasi sifat-sifat psikologis yang digunakan untuk mengklasifikasikan orang tersebut.

2. *Values*

Adalah sesuatu kepercayaan yang dimiliki oleh seseorang

3. *Works Situation*

Yang terdiri dari tugas-tugas yang dikerjakan, dengan siapa karyawan berinteraksi, lingkungan kerja itu sendiri, dan perlakuan organisasi terhadap karyawan itu sendiri

4. *Social Influences*

Adalah pengaruh yang dimiliki seseorang atau kelompok tertentu yang bisa mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang

2.1.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja yang lazim dikenal adalah teori diskrepansi (*Discrepancy Theory*, teori keadilan (*Equity Theory*) dan teori dua faktor (*Two Factor Theory*).

1. Teori Diskrepansi (*Discrepancy Theory*)

Teori diskrepansi pertama dipelopori oleh Porter pada tahun 1961 yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*) (As'ad, 2000). Kemudian Locke (As'ad, 2000, p.105) menerangkan bahwa "kepuasan kerja seseorang bergantung kepada ketidaksesuaian antara harapan, kebutuhan dan nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan".

Dengan demikian, orang akan puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang dalam pekerjaan.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori yang pertama kali dikenalkan oleh Adam ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Prinsip dasar dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah orang tersebut merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan kewajaran dan ketidakwajaran atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Menurut teori ini elemen-elemen *equity* meliputi: "*input* atau masukan", "*output* atau hasil", "*comparison persons* atau perbandingan orang" dan "keadilan-ketidakadilan" (Wexley dan Yukl, 1992, p.131). *Input* atau masukan adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap dapat mendukung

pekerjaannya. Ini berarti *input* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, misalnya pendidikan, pengalaman, keterampilan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk mendukung pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh pekerja yang dapat diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, atau kesempatan untuk maju atau ekspresi din. Sedangkan yang dimaksud *comparison persons* ialah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-output* yang dimilikinya. *Comparison persons* ini bisa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu terdahulu.

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio *input-output* dirinya dengan rasio *input-output* orang lain (*comparison persons*). Bila perbandingan itu dianggapnya cukup adil, maka ia akan puas. "Apabila perbandingan itu tidak seimbang, tetapi menguntungkan, akan menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak. Tetapi apabila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan akan timbul ketidakpuasan" (Wexley dan Yukl, 1992, p.131).

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

Menurut Wexley dan Yukl (1992, p.136), teori ini berkembang berdasarkan hasil penelitian Herzberg, Mausner dan Synderman yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu : kelompok "*satisfiers*" atau "*motivators*" atau "*Intrinsic factors*" dan kelompok "*dissatisfiers*" atau "*hygiene factors*" atau "*extrinsic factors*".

Satisfiers (motivators) ialah faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan maupun promosi. Jika kondisi ini ada akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfiers (hygiene factor) adalah "faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar

pribadi di antara teman sejawat dengan atasan maupun dengan bawahan, kondisi kerja dan status” (Wexley dan Yukl, 1992, p.136). Perbaikan terhadap faktor-faktor ini akan mengurangi ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

2.1.3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Faktor-faktor penentu kepuasan kerja penting untuk dibahas khususnya untuk memenuhi pertanyaan apa yang diukur dalam variabel kepuasan kerja. Banyak penulis mengemukakan sejumlah faktor tertentu yang berbeda sebagai sumber penting dari kepuasan kerja. Bertolak dari pengertian kepuasan kerja yang telah diuraikan sebelumnya bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan.

Berikut ini akan diuraikan beberapa pendapat para penulis tentang harapan-harapan karyawan pada organisasinya. Smith, Kendall dan Hulin dalam Munandar (2004), menyatakan ada lima dimensi dari kepuasan kerja yaitu:

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, di mana hal itu terjadi bila pekerjaan tersebut memberikan kesempatan individu untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab.
- b. Kepuasan terhadap imbalan, di mana sejumlah uang gaji yang diterima sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan karyawan lain pada organisasi tersebut.
- c. Kesempatan promosi yaitu kesempatan untuk meningkatkan posisi pada struktur organisasi.
- d. Kepuasan terhadap pengawasan, bergantung pada kemampuan atasannya untuk memberikan bantuan teknis dalam memotivasi.
- e. Kepuasan terhadap rekan kerja yaitu seberapa besar rekan sekerja memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.

Flippo dalam Rais (1998, p.48) menyatakan bahwa harapan-harapan karyawan terhadap organisasi dirinci sebagai berikut:

1. Upah (*wage*) sebagai salah satu alat pemuas kebutuhan fisiologis yang meliputi sandang, pangan dan papan serta keterjaminan dan *egoistic*.

2. Jaminan Pekerjaan (*security of job*) yaitu dengan semakin majunya bidang iptek, maka timbul kekhawatiran dari karyawan bahwa tenaga mereka akan digantikan dengan tenaga mesin.
3. Rekan sekerja yang menyenangkan (*congenial associates*) sebagai kebutuhan sosial agar dapat tempat dalam bekerja dan dapat berkomunikasi dengan baik secara vertikal maupun horisontal serta diagonal antar sesama rekan kerja.
4. Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan (*credit for work done*) dengan memberikan pujian baik secara lisan maupun tertulis serta inisiatif baik yang berupa insentif materil maupun non materil yang berbentuk surat penghargaan atas prestasi karyawan yang telah dicapai.
5. Pekerjaan yang berarti (*a meaningful job*) sebagai kebutuhan akan penghargaan maupun dorongan untuk mewujudkan prestasi.
6. Kesempatan untuk maju (*opportunity to advance*)
7. Kondisi kerja yang nyaman, aman dan menarik sebagai sarana dan prasarana dalam kegiatan kerja berupa pencegahan keselamatan kerja.
8. Kepemimpinan yang mampu dan adil (*competent and fair leadership*) sebagai harapan akan terpenuhinya kebutuhan fisiologis dan pengetahuan karyawan sebagai rekan kerja atas dasar saling menghormati.
9. Perintah dan pengarahan yang masuk akal (*reasonable orders and directions*), dimana perintah merupakan alat komunikasi melalui garis hirarki dalam organisasi yang berkaitan dengan masalah tugas. Tanggung jawab dan kewenangan orang-orang yang bekerja dalam struktur organisasi.
10. Suatu organisasi yang relevan secara sosial, (*A Socially Relevant Organization*) sebagai keinginan kebutuhan manusia akan harga diri dan kerja sama yang harmonis disertai tanggung jawab pada organisasi dengan memperhatikan hak dan kewajiban karyawan.

Tidak jauh berbeda dengan pendapat di atas, Siagian (1998, p.26) menyatakan beberapa keinginan karyawan yang umum dinyatakan, yaitu:

1. Kondisi kerja yang baik

2. Merasa diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut nasibnya
3. Cara pendisiplinan yang diplomatis
4. Penghargaan yang wajar atas prestasi kerja
5. Kesetiaan pimpinan terhadap bawahannya
6. Penggajian yang adil dan wajar
7. Kesempatan promosi dan berkembang dalam organisasi
8. Adanya pengertian pimpinan jika bawahan menghadapi masalah
9. Jaminan adanya perlakuan yang adil dan obyektif
10. Pekerjaan yang menarik

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan-kebutuhan manusia (*human needs*) dicerminkan dengan bermacam-macam keinginan dan harapan karyawan terhadap pekerjaannya. Namun meskipun terdapat ratusan karakteristik pekerjaan yang dipertimbangkan seorang pekerja, Wexley dan Yukl (1992, p.129) menyatakan bahwa "sekelompok karakteristik pekerjaan tersebut cenderung akan secara bersama-sama dievaluasi dengan cara yang sama". Sekelompok karakteristik tersebut, pada umumnya ditemukan dalam analisis statistik dan beberapa pernyataan sikap, meliputi gaji/upah, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, isi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan promosi". Menurut Smith, Kendall dan Hulin dalam Munandar (2004) faktor-faktor kepuasan kerja terbagi menjadi 5 (lima), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Di mana hal itu terjadi apabila pekerjaan tersebut memberikan kesempatan individu untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab.

2. Promosi

Promosi berarti kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya (Manullang, 1974, p.98). Promosi merupakan salah satu motivasi bagi para karyawan untuk menunjukkan prestasi-prestasi yang lebih besar. Menurut Wungu dan Harsojo (2003, p.120), promosi adalah perpindahan seorang pegawai dari satu jabatan lain yang lebih tinggi dari segi penghasilan,

fungsi dan tugas, tanggung jawab, persyaratan jabatan ataupun level organisasi.

Senada dengan beberapa pendapat diatas, Nitisemito (1991, p.134), menyatakan bahwa promosi adalah proses kegiatan pemindahan karyawan, dari satu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi. Ada beberapa sebab mengapa dalam suatu badan usaha perlu dilakukan tindakan promosi bagi para karyawan mereka:

- a. Untuk mempertinggi semangat kerja para pegawai
- b. Untuk menjamin kestabilan kepegawaian
- c. Untuk memajukan pegawai agar karyawan yang cakap dan memberikan prestasi besar dapat terus dikembangkan
- d. Untuk memperkecil biaya yang dikeluarkan untuk *labour turn over*.

Promosi mempunyai arti yang penting bagi setiap perusahaan, sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan dapat lebih terjamin. Hasibuan (2003, p.113) menjelaskan bahwa ada beberapa tujuan promosi, yaitu:

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan berprestasi yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerja
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan yang berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- g. Untuk menambah pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lain.

- h. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar suatu jabatan tidak lowong, maka dipromosikan karyawan lainnya.
- i. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, maka semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitasnya juga meningkat.

Pada dasarnya tindakan promosi haruslah berdasarkan hasil yang tertulis pada daftar penilaian kecakapan karyawan yang bersangkutan, tetapi ada kalanya berdasarkan senioritas. Hal ini dapat dilakukan apabila terdapat dua orang atau lebih yang memiliki kecakapan sama yang memenuhi persyaratan untuk mendapatkan promosi, maka yang dipilih adalah yang lebih senior diantara mereka.

3. Pengawasan (*supervision*)

Bergantung pada kemampuan atasannya untuk memberikan bantuan teknis dalam memotivasi. Andrianto (2001), menyatakan bahwa sebagian besar karyawan mengharapkan sikap pimpinan sebagai teman dan bersahabat, memberikan penghargaan atas pekerjaan, bijaksana dalam bertindak, mendorong bawahan untuk maju, mendengar pendapat bawahan dan memberi perhatian secara pribadi kepada karyawan. Kepuasan kerja akan meningkat apabila atasan dapat mengimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari. Kemampuan supervisi untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan merupakan satu faktor penting bagi kepuasan karyawan (Khairul, 2001: 23). Dari pernyataan tersebut sangat jelas terlihat apabila supervisor dapat bersikap sebagai seseorang yang bersahabat dan dapat membantu para bawahannya, maka sikap tersebut akan mendukung terciptanya kepuasan kerja yang lebih baik pula.

Menurut Azwar (1996), secara umum mengemukakan supervisi adalah “melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah, segera diberikan petunjuk atau bantuan yang bersifat langsung guna mengatasinya”. Tujuan supervisi adalah mengorientasi, melatih kerja, memimpin, memberi arahan dan

mengembangkan kemampuan personil. Sedangkan fungsinya untuk mengatur dan mengorganisir proses atau mekanisme pelaksanaan kebijaksanaan diskripsi dan standar kerja. Supervisi dilakukan langsung pada kegiatan yang sedang berlangsung, pada supervisi modern diharapkan supervisor terlibat dalam kegiatan agar pengarahan dan pemberian petunjuk tidak dirasakan sebagai perintah. Umpan balik dan perbaikan dapat dilakukan saat supervisi. Supervisi dapat juga dilakukan secara tidak langsung yaitu melalui laporan baik tertulis maupun lisan, supervisor tidak melihat langsung apa yang terjadi di lapangan sehingga mungkin terjadi kesenjangan fakta. Umpan balik dapat diberikan secara tertulis.

Menurut Yura (2001) *Supervisi* adalah “mengawasi, memeriksa, meneliti yang dipandang sebagai proses yang dinamis dengan memberikan dorongan dan partisipasi dalam perkembangan karyawan pelaksana”. Menurut Kron (2007) *Supervisi* adalah “merencanakan, mengarahkan, membimbing, mengajar, mengobservasi, mendorong dan memperbaiki, memerintah, mengevaluasi secara terus menerus pada setiap karyawan dengan sabar, adil, bijaksana sehingga setiap karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik, trampil, aman, tepat, secara menyeluruh sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan tugas mereka”.

Menurut Gillies (1994) “*Supervisi* termasuk kegiatan inspeksi terhadap hasil kerja menilai kemampuan kerja dan memperbaiki penampilan kerja”.

Dari ketiga pakar yang menjelaskan pengertian supervisi maka peneliti dapat mengambil kesimpulan ada kesamaan pengertian supervisi dari masing-masing pakar tersebut, yaitu bahwa supervisi merupakan proses berkesinambungan untuk peningkatan kemampuan dan memperbaiki penampilan kerja karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan menggunakan sumber yang diperlukan. Supervisi yang perlu direncanakan memberikan arahan, melatih, mengamati dan menilai hasil kerja.

Tujuan Pengawasan

- a. Tujuan pengawasan adalah untuk inspeksi, mengevaluasi dan peningkatan hasil kerja atau prestasi kerja (Gillies, 2004)
- b. Tujuan pengawasan adalah membimbing atau membina tenaga kerja secara individu agar keterampilannya optimal dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan keterbatasan tugas karyawan tersebut. (Kron, Thora, Gray, Anne, 2007)
- c. Tujuan pengawasan adalah mengawasi, memeriksa, meneliti yang dipandang sebagai proses yang dinamis dengan memberikan dorongan dan partisipasi dalam perkembangan karyawan pelaksana (Yura, 2001)

Dari pendapat para pakar yang menjelaskan tujuan supervisi dapat disimpulkan bahwa tujuan supervisi adalah merencanakan bimbingan dan melaksanakannya pada individu karyawan pelaksana agar ketrampilannya optimal dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan kewenangannya, memfasilitasi penggunaan sumber-sumber untuk mendisiplinkan pelaksanaan tugas, memeriksa dan mengevaluasi peningkatan hasil kerja (kinerja).

4. Rekan kerja

Seberapa besar rekan sekerja memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial. Kepuasan kerja karyawan dapat meningkat apabila didukung oleh rekan sekerja yang ramah dan mendukung. “Bagi banyak orang, bekerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, hal ini disebabkan mereka ingin mendapatkan lebih daripada uang atau prestasi yang berwujud dalam kerja” (Ermono, 2001). Bahrin (2002, p. 23), berpendapat bahwa “rekan kerja yang secara sosial dapat mendukung tugas-tugas rekan kerja lainnya dan cakap secara teknis menurut pandangan rekan kerjanya merupakan salah satu faktor penting bagi terciptanya kepuasan kerja karyawan”. Para karyawan cenderung lebih terpuaskan apabila memiliki rekan kerja yang dapat bekerja sama dengan mereka.

Rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Salah satu tujuan yang diharapkan dalam melakukan pekerjaan setelah terpenuhinya kepuasan akan kebutuhan fisik adalah

kebutuhan sosial. Kebutuhan sosial terwujud dalam bentuk interaksi orang-orang yang berada pada lingkungan. Sesuai dengan pernyataan Robbins (2001), bahwa “Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Jika seseorang memiliki rekan kerja yang ramah, mendukung akan menghantar pada kepuasan kerja yang tinggi”.

Rekan kerja adalah orang-orang yang turut membantu sukses tidaknya kerja yang dilakukan. Perilaku sesama pekerja mendorong tumbuhnya kepuasan jika satu sama lain bersikap menghargai, memotivasi, tidak terjadi konflik negatif dan bersikap bijaksana jika terdapat kesalahan yang dilakukan oleh rekan sekerja yang lainnya.

Hubungan yang baik dalam kerja timbul karena ada komunikasi dan kepercayaan diantara mereka yang berinteraksi selama bekerja. Dalam membangun hubungan baik harus ada saling kepercayaan diantara orang tersebut. Kepercayaan ini dapat diwujudkan dalam bentuk frekwensi komunikasi yang didasari kesamaan pengertian satu sama lain. Komunikasi dapat mengurangi kesalahpahaman diantara sesama anggota organisasi. Suatu permasalahan dapat diatasi dengan melakukan komunikasi terbuka dan kesediaan untuk menerima kesalahan jika memang terdapat kesalahan obyektif yang telah dilakukan. Hubungan komunikasi yang baik ini dapat menjadikan tingkat kepuasan seseorang dalam bekerja menjadi tinggi.

Selanjutnya Robbins (2001) menyatakan bahwa, “Hubungan kerja antara karyawan ini berhubungan dengan teori kebutuhan Maslow yang menyatakan adanya motivasi seseorang karena kebutuhan sosial mereka. Jika seseorang dalam bekerja diterima dengan baik secara sosial maupun berinteraksi dengan baik, akan memotivasi dirinya untuk melakukan kerja dan memperoleh kepuasan. Demikian juga dalam teori McClelland, khususnya terdapat kebutuhan manusia akan afiliasi, seseorang mengharapkan hubungan yang ramah dan karib dalam dunia kerja”.

Dengan demikian karyawan dalam bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, bila rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar kepada kepuasan kerja yang meningkat.

5. Imbalan (Gaji)

Di mana sejumlah uang gaji yang diterima sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan karyawan lain pada organisasi tersebut.

Menurut hasil penelitian Glison, Durick, dan Rousseau (1994) yang diadopsi oleh Panggabean (2004), mengemukakan bahwa faktor-faktor penentu kepuasan yaitu:

a. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan terdiri atas keanekaragaman keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), keberartian tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*).

b. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi mencakup skala usaha, kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran anggota kelompok, lamanya beroperasi, usai kelompok kerja, dan kepemimpinan.

c. Karakteristik individu

Karakteristik individu terdiri dari jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia masa kerja, status perkawinan, dan jumlah tanggungan.

Dalam Yuli (2005), menyatakan ada enam faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu:

a. Komponen upah atau gaji

Karyawan bekerja dalam organisasi mungkin mempunyai perbedaan keterampilan, pengalaman, pendidikan dan senioritas. Karyawan mengharapkan imbalan keuangan 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

Ada dua aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan itu sendiri (Arnold dan Felman, 1986), 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. Pekerjaan yang menyediakan kepada karyawan sejumlah otonomi akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi.

c. Pengawasan (*supervise*)

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.

d. Promosi karir

Promosi berfungsi sebagai perangsang bagi mereka yang memiliki ambisi dan prestasi kerja yang tinggi. Dengan demikian, usaha-usaha menciptakan kepuasan atas komponen promosi dapat mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik di masa-masa yang akan datang.

e. Kelompok kerja (Rekan Kerja)

Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para karyawan puas berada dalam kelompok tersebut. Kepuasan tersebut timbul terutama berkat kurangnya ketegangan, kecemasan dalam kelompok, dan karena mereka lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pengaruh dari pekerjaan.

f. Kondisi kerja

Karyawan menginginkan kondisi di sekitar pekerjaannya baik karena kondisi tersebut mengarah kepada kenikmatan atau kesenangan secara fisik.

g. Konsekuensi Kepuasan Kerja

Adapun konsekuensi kepuasan kerja yang diadopsi oleh Panggabean (2004) adalah sebagai berikut:

2.2 Komitmen Karyawan Pada Organisasi

2.2.1 Definisi Komitmen Karyawan Pada Organisasi

Dari setiap pekerja dalam organisasi diharapkan adanya komitmen penuh terhadap organisasi, tidak sekedar ketaatan kepada berbagai ketentuan kepegawaian yang berlaku dalam organisasi yang bersangkutan namun juga

adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Di pihak lain, organisasi pun mutlak menanamkan keyakinan dalam diri para karyawannya bahwa dengan komitmen penuh pada organisasi, berbagai harapan, cita-cita dan kebutuhan para karyawan akan terwujud dan terpenuhi.

Hippo (Machasin, 1994) mengungkapkan bahwa:

“High Commitment should produce the following effects:

1. *Willing cooperation towards organization objectives*
2. *Loyalty to organization and its leadership*
3. *Good discipline or the voluntary conformance to rules regulation*
4. *Strong organization stamina, or the ability of the organization to take it during times of difficulty*
5. *A high degree of employee interest in the job and the organization*
6. *A reasonable display of employee initiative*
7. *Pride in the organization*

Pendapat Flippo tersebut dijelaskan, bahwa komitmen kerja yang tinggi akan menghasilkan pengaruh

1. Kemauan untuk bekerja sama demi tercapainya tujuan organisasi.
2. Kesetiaan pada organisasi dan pimpinan
3. Disiplin yang baik atau bekerja sesuai dengan peraturan.
4. Stamina organisasi yang kuat dan kemampuan organisasi bertahan sewaktu mengalami kesukaran.
5. Minat yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi.
6. Menunjukkan inisiatif yang layak.
7. Rasa bangga pada organisasi. (p.24)

Porter dan Smith dalam Steers (1991) mendefinisikan komitmen sebagai sifat hubungan seseorang individu terhadap organisasinya yang memungkinkan seseorang menunjukkan

1. keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan
2. kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi

3. kepercayaan akan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Mowday, Porter, dan Steers (1982, p.186) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

(Disampaikan dalam Acara Arisan Angkatan '86 F.Psi.UI. Jakarta, 8 September 2002)

Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dkk ini bercirikan adanya:

- (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi,
- (2) kesiapan untuk bekerja keras, serta
- (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.

Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauh mana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

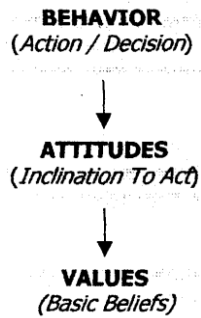
Tipologi terakhir dari komitmen organisasi dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) dengan tiga komponen organisasi yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Hal yang umum dari ketiga komponen komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi. Adapun definisi dan penjelasan dari setiap komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi.

Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

2. Komitmen kontinuans berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.
3. Komitmen normatif merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Wiener (dalam Allen & Meyer, 1990, p.142 - 145) mendefinisikan “komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral. Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa komitmen terhadap organisasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang berjalan dimana para karyawan dapat mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi selain kesuksesan dan prestasi kerja yang tinggi”.

Komitmen pada organisasi sebagai suatu sikap yang diambil oleh para karyawan, bagaimanapun juga akan menentukan perilakunya sebagai perwujudan dari sikap (Gambar 2.1 halaman 21).



Gambar 2.1 HUBUNGAN ANTARA PERILAKU, SIKAP DAN NILAI

Sumber: David dan Frederick (Titisari, 2000,p.18)

Konsekuensi positif perilaku yang muncul sebagai perwujudan tingginya tingkat komitmen karyawan pada organisasi antara lain: rendahnya tingkat perpindahan (*turn over*) karyawan, rendahnya tingkat kemangkiran (*absensi*), tingginya motivasi kerja dan menyukai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan berusaha mencapai prestasi kerja yang tinggi. (Robinson, Simourd dan Porporino, 1999).

Sebagai upaya untuk menghindari kemerosotan bahkan kebangkrutan, suatu organisasi atau perusahaan di manapun juga, sangat mengharapkan adanya komitmen dari para karyawannya.

Komitmen terhadap organisasi diharapkan tertanam dalam diri karyawan sejak pertama kali bergabung dalam suatu organisasi. Sebagai anggota baru dalam suatu organisasi, seorang pekerja diharapkan dapat menjadi pekerja yang produktif, loyal kepada organisasi dan kepada teman sekerja serta berperilaku positif. Jika komitmen sudah sedemikian penuh diberikan seorang pekerja terhadap organisasi, maka organisasi pun harus berusaha memenuhi berbagai kepentingan pekerjanya. Dengan kata lain, sejak dini harus ditekankan bahwa pegawai baru itu menunaikan kewajibannya dengan baik, dia akan memperoleh haknya dengan baik pula. Tetapi satu hal yang harus disadari oleh pegawai tersebut adalah bahwa organisasi pun mempunyai hak-hak tertentu.

Keberhasilan menjaga keseimbangan antara keduanya, yaitu hak dan kewajiban masing-masing pihak, merupakan jaminan serasinya hubungan antara pegawai dan organisasi.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, yang dimaksud dengan komitmen karyawan pada organisasinya adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Konsep tersebut di atas dikutip dan pendapat Lincoln (1990, p.89-106) Bashaw *et al.* (1994, p.48) yaitu meliputi: loyalitas (kesetiaan karyawan), kemauan karyawan dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Ketiga hal ini dijadikan indikator dan komitmen karyawan pada organisasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kesetiaan (Loyalitas)

Kesetiaan atau loyalitas terhadap organisasi / perusahaan adalah suatu sikap yang senantiasa mengikuti dan melaksanakan segala apa yang telah menjadi ketentuan dan peraturan. Menurut Musanef (1990, p.208) menyatakan bahwa "loyalitas atau kesetiaan menunjukkan kepada tekad mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab". Seorang karyawan yang memiliki totalitas (kesetiaan) yang tinggi terhadap perusahaan (organisasi) senantiasa berusaha keras untuk tetap bekerja pada perusahaan, walaupun kondisi di luar perusahaan lebih menjanjikan (seperti jabatan, gaji dan fasilitas) serta patuh terhadap peraturan (*rules and regulation*) yang berlaku dalam perusahaan.

2. Kemauan karyawan

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, tentunya diperlukan dukungan karyawan berupa kemauan (kesediaan) untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

Kemauan karyawan merupakan kerelaan seorang karyawan tanpa tekanan dari paksaan dan perusahaan maupun pihak lain untuk bekerja atau berkarya dalam suatu perusahaan. Hal itu nampak dari kemauan karyawan untuk berbuat dan melaksanakan sesuatu dengan sungguh-sungguh seperti menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, tepat waktu dan berani menanggung resiko dan keputusan yang diambilnya.

3. Kebanggaan karyawan pada organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaan. Rasa bangga terhadap perusahaan yang dinilai oleh karyawan dapat menumbuhkan tanggung jawab untuk bekerja lebih baik, baik untuk kemajuan dirinya sendiri maupun perusahaan. Kebanggaan karyawan ini mengarah pada rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) perusahaan.

Menurut Rais (1998, p.31) ”sudah seharusnya kalau seorang karyawan mempunyai rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) perusahaan dan turut memelihara nama baik perusahaan, baik saat di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan”.

Rasa memiliki antara lain diwujudkan dengan sikap yang tidak mendukung / tidak senang terhadap rekannya yang suka merusak peralatan-peralatan perusahaan. Mereka biasanya juga tidak menyukai teman-temannya yang melakukan aksi mogok atau mendemo perusahaan. Mereka sangat menyadari bahwa jika perusahaan ditutup maka mereka akan menganggur, sedangkan mereka sendiri masih memiliki keinginan dan kebutuhan yang harus dipenuhi.

Jadi kebanggaan karyawan dalam kerangka komitmen pada organisasi disebabkan antara lain karyawan merasa organisasi mampu memenuhi segala kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan. Di samping itu para karyawan juga menyadari bahwa perusahaan dimana Ia bekerja akan dapat terus berkembang seiring dengan perkembangan informasi dan teknologi serta perusahaan memiliki nama dan citra yang baik di masyarakat. Citra masyarakat yang positif terhadap suatu perusahaan menyebabkan seorang karyawan bangga bekerja di perusahaan tersebut.

2.2.2 Hubungan Antara Konsep

2.2.2.1. Hubungan antara promosi dengan kepuasan kerja

”Sebagai manusia, karyawan juga mempunyai tujuan. Dengan demikian diperlukan suatu integrasi antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan. Tujuan karyawan tercermin dari kebutuhan-kebutuhannya yang salah satunya ada promosi. Untuk mengusahakan integrasi antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan, maka perusahaan perlu mengetahui dan mengusahakan apa yang

menjadi harapan atau kebutuhan karyawannya. Pengaruh faktor promosi terhadap kepuasan kerja terlihat ketika adanya kesempatan setiap karyawan dipromosikan berdasar asas keadilan dan obyektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat tercapai. Sebaliknya jika kesempatan untuk dipromosikan lebih kecil atau tidak ada, maka komitmen, gairah kerja, disiplin kerja, dan prestasi kerja karyawan akan menurun” (Melayu, 2003, p. 107).

Peluang promosi adalah kesempatan untuk naik jabatan dalam hirarki. Kepercayaan seorang karyawan bahwa ia dapat melihat masa depan atau jenjang karir yang pasti pada perusahaan bila ia bekerja dengan baik. Jika sistem penghargaan dirancang secara tepat oleh perusahaan maka karyawan yang berkinerja baik akan merasa puas, sedangkan yang berkinerja rendah akan merasa tidak puas.

2.2.2.2. Hubungan antara rekan kerja dengan kepuasan kerja

Pengaruh faktor rekan kerja terhadap kinerja karyawan dinyatakan oleh Muhammad Rukhyat Noor (2001), bahwa ”faktor rekan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen yang dapat bekerja sama dan menyesuaikan diri dengan rekan kerjanya akan lebih produktif dari pada karyawan yang tidak dapat melakukannya. Apabila seorang karyawan dapat bekerja sama dengan rekan kerja maka dia akan menunjukkan komitmen terhadap perusahaan”. ”Tingginya komitmen karyawan dapat memberikan nilai positif bagi perusahaan. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang qualified pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna serta berhasil guna” (Hasibuan, 2007, p12).

2.2.2.3. Hubungan antara pengawasan dengan kepuasan kerja

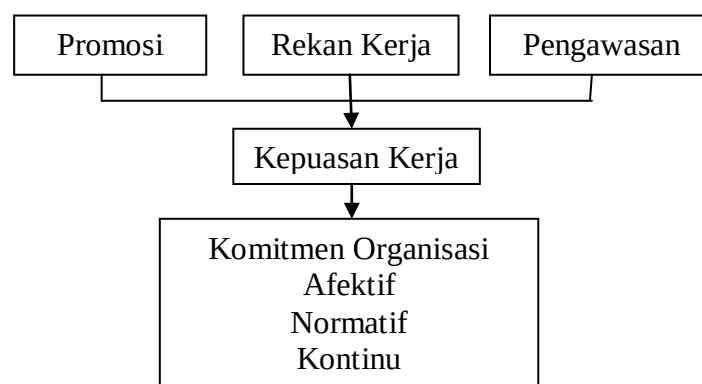
“Pengaruh faktor pengawasan terhadap komitmen terlihat dari pernyataan bahwa komitmen organisasi akan mengalami peningkatan apabila kepuasan karyawan juga meningkat, yang salah satunya dipengaruhi oleh faktor pengawasan yang baik” (Bagus, 2001). Dari pernyataan tersebut sangat jelas terlihat apabila supervisor dapat bersikap sebagai seseorang yang bersahabat dan dapat membantu para bawahannya, maka sikap tersebut akan mendukung

terciptanya kepuasan kerja yang lebih baik pula. Untuk meningkatkan komitmen pekerja, berdasarkan pendapat Buchanan dalam Gibson *et al.* (1990, p.184) ”organisasi perlu memenuhi harapan pekerja baik itu keinginan untuk diawasi keberadaannya dalam organisasi, maupun harapan agar diberi kesempatan untuk mengembangkan prestasi dengan jalan memberi tanggung jawab kepada pekerja tentang pekerjaannya”.

2.2.2.4. Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasional memberikan hubungan positif terhadap kinerja tinggi karyawan, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah. Komitmen organisasional juga memberikan iklim organisasi yang hangat dan mendukung. Steers, 1995 (dalam Nahusona *et al.*, 2004), mendefinisikan “komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan dan loyalitas, yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan menyukai organisasi dan bersedia untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dan pencapaian tujuan organisasinya”.

2.2.3 Kerangka Berpikir



Gambar 2.2 Kerangka berpikir

2.2.4 Hipotesis

- H1. Diduga promosi, rekan kerja, dan pengawasan berpengaruh secara serempak dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Hotel Novotel Surabaya.
- H2. Diduga promosi, rekan kerja, dan pengawasan berpengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasi karyawan Hotel Novotel Surabaya.
- H3. Diduga rekan kerja berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja.
Situasi kerja yang dihadapi saat ini sesuai dengan harapan yang diinginkan (timbulnya kepuasan dalam bekerja) dipengaruhi oleh pandangan karyawan pada rekan kerja (Hasil Wawancara dengan HRD).