

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

Untuk dapat memberikan tinjauan terhadap korelasi antara kepuasan kerja PNS TNI AL terhadap komitmen mereka pada organisasi TNI AL, maka perlu terlebih dahulu menguraikan tentang pengertian kepuasan kerja, beserta faktor-faktornya maupun komitmen organisasi berdasarkan literatur-literatur yang terkait.

2.1. Kepuasan Kerja

2.1.1. Konsep dan Pengertian Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron (2008) serta Wollack et al (1971) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif setiap individu terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2007) kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan didasarkan pada suatu evaluasi atas karakteristik pekerjaan. Selanjutnya menurut Smith et al (1969) kepuasan kerja menunjukkan perasaan-perasaan seorang pegawai tentang pekerjaannya (Ghazzawi:2008). Pendapat-pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berhubungan dengan perasaan seseorang yaitu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan penyelia dan rekan kerja, harapan, upaya-upaya dan struktur organisasi. Sedangkan yang berhubungan dengan dirinya sendiri antar lain, latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan dan keahlian, umur, serta kondisi kesehatan.

Definisi lain menurut Locke (1976) bahwa kepuasan kerja merupakan suatu kondisi emosional yang diakibatkan dari pengalaman kerja yang akibatnya pegawai memiliki perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaannya. Pengalaman kerja adalah sesuatu yang berkesan

dalam sanubari seseorang yaitu berkaitan dengan pekerjaannya. Kesan-kesan tersebut dapat terhadap pekerjaan itu sendiri, dalam arti sesuai tidaknya pekerjaan tersebut dengan karakteristik dirinya, berkaitan dengan hubungan kerja, dukungan atasan maupun lingkungan, tanggung jawab, dan sebagainya. Kesan-kesan yang membentuk pengalaman tersebut apabila sesuai dengan harapan yang diinginkan maka akan menciptakan perasaan atau reaksi emosional yang positif, dan perilaku yang mendukung terhadap pekerjaan maupun organisasi. Cranny et al (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah reaksi emosional seorang pekerja terhadap pekerjaannya setelah membandingkan antara hasil atau semangat yang mereka harapkan dengan hasil sesungguhnya (Tanriverdi;2008).

Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan suatu reaksi atas perasaan seorang pegawai terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya, seorang pegawai merasakan ada atau tidaknya kesesuaian antara yang diharapkan dengan yang diperolehnya atas berbagai hal yang berkaitan dengan lingkungan kerja, hubungan kerja, pekerjaan itu sendiri dan sebagainya. Setiap pegawai mempunyai harapan akan mendapatkan imbalan atau kompensasi yaitu sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti jasa mereka kepada organisasi. Bukan saja kompensasi yang bersifat finansial namun juga kompensasi yang bersifat non finansial berupa penghargaan seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan. Hal-hal tersebut tidak dapat diraba atau dilihat secara kasat mata namun dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai, produktivitas dan kepuasan kerjanya.

Tanriverdi (2008) menyimpulkan "*Job satisfaction is the pleasure the worker takes from the job or job experience and the positive emotional state that occurs as a consequence*". Dalam hal ini ditunjukkan bahwa seseorang akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan atau pengalaman kerjanya, dan secara emosional akan bersikap positif sebagai suatu konsekuensinya. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan suatu konsekuensi atau efek dari pekerjaan atau pengalaman yang dirasakan dari

pekerjaan tersebut. Pegawai merasakan senang dan puas karena apa yang dijalani dan diperoleh dari pekerjaannya sesuai dengan harapan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja terdiri dari harapan pegawai atas pekerjaannya dengan prospek atau imbalan yang diberikan atas pekerjaannya

Selanjutnya Stephen P. Robbins (2003); Robbins dan Coulter (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu pegawai terhadap pekerjaannya. Sikap pegawai menggambarkan kepuasan kerjanya. Sikap pegawai yang positif seperti selalu bekerja dan menyelesaikan tugas dengan baik, menjaga asset organisasi, selalu berbicara baik tentang organisasi, dan sebagainya. Minner (1992) menyatakan bahwa sikap akan mempengaruhi perilaku individu (Tanriverdi;2008). Hal tersebut menunjukkan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, dan akan lebih mungkin mempunyai perilaku positif seperti, berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaannya, juga menjadi lebih bangga dapat melebihi tuntutan tugas, karena ingin membalas pengalaman positifnya. Sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Ketidakpuasannya dapat dinyatakan dalam beberapa cara, seperti mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi atau mengelakkan sebagian dari tanggung jawabnya.

Namun seseorang berkaitan dengan pekerjaannya akan muncul dalam perilaku yang berbeda-beda. Kepuasan kerja tidak dapat disamaratakan antara satu orang dengan orang lainnya. Diantara para pegawai akan mempunyai tingkat kepuasan yang beragam. Rivai (2004), mengatakan kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual, dalam arti bahwa setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung pada sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian mereka terhadap kegiatan yang dilakukan dan dirasakan sesuai

dengan keinginan individu atau pribadinya, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan perasaan seseorang atas sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Evaluasi dalam hal ini adalah evaluasi terhadap semua hal berkaitan dengan pekerjaan tersebut, berkaitan dengan karakteristik pekerjaan, kesesuaian imbalan, hubungan baik dengan atasan, rekan kerja, lingkungan kerja umumnya, pengembangan karir dan sebagainya.

Selanjutnya kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang subyektif dari keadaan atau perasaan seseorang dalam menilai pekerjaan yang dijalannya. Tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak, karena setiap individu karyawan atau pegawai berbeda standar kepuasannya. Namun demikian kepuasan kerja pegawai harus selalu diciptakan atau dipelihara oleh organisasi, hal tersebut seperti dikatakan oleh Fathoni (2006) bahwa kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya, supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Dalam hal ini dapat melalui proses pemuasan kebutuhan mereka. Kebutuhan dalam arti beberapa status internal yang dapat menghasilkan sesuatu yang dirasakan atau kelihatan menarik bagi pegawai sehingga menunjukkan adanya upaya organisasi dalam membina motivasi pegawai.

Kepuasan kerja bukan merupakan monopoli pegawai pada tingkat tertentu, namun merupakan suatu yang manusiawi dan dirasakan oleh semua pegawai pada semua strata, tingkat atau golongan, yang diaplikasikan dalam sikap kerja sebagai cerminan dari kebahagiaan maupun kesedihan yang mereka rasakan. Erdogan (1996) dengan mengabaikan tingkatan pegawai, mengatakan bahwa para pegawai memiliki sederetan pengalaman mengenai pekerjaannya, organisasinya dan iklim kerja yang berakhir pada karir mereka. Selama bekerja, para pegawai memiliki kebahagiaan dan kesedihan yang mereka rasakan, dan mendapatkan pengalaman. Dari semua itu tersimpan dalam pikiran dan perasaannya, dan membentuk sikap mereka terhadap pekerjaannya maupun organisasinya.

Sikap seseorang terhadap pekerjaan salah satunya dapat menjadi positif atau negatif. Oleh karena itu kepuasan kerja, dikatakan sebagai kondisi positif secara psikologi, sebagai konsekuensi dari pengalaman kerja seseorang tanpa membedakan tingkat atau golongan pegawai.

Dengan demikian dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kepuasan kerja merupakan gambaran perasaan positif atau kondisi emosional yang positif secara psikologis dari seseorang atas pekerjaannya, sehingga membentuk sikap dan perilaku tertentu seorang pegawai terhadap pekerjaan maupun organisasinya.

2.1.2. Teori Kepuasan Kerja

Eren (2001) maupun Rivai (2004) menyebutkan beberapa teori motivasi yang mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja, seperti :

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya yang diperoleh melebihi yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas (terdapat *discrepancy* positif). Jadi kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

Dengan kata lain apabila yang diperoleh dari pekerjaannya melebihi apa yang diharapkan, maka akan timbul kepuasan bagi yang bersangkutan, namun apabila yang terjadi sebaliknya yaitu apa yang diperoleh dari pekerjaannya tidak sesuai dengan harapannya maka ketidakpuasan yang akan muncul. Sebagai contoh seseorang diterima sebagai pegawai negeri dengan harapan semata untuk mendapatkan penghasilan yang tetap dan jaminan hari tua (pensiun), namun pada kenyataannya karena prestasi kerjanya diberikan kesempatan meningkatkan kemampuannya dengan mengikuti berbagai pendidikan,

atau benefit dalam berbagai bentuk sehingga memberikan kepuasan kepada yang bersangkutan.

Sebaliknya karena motivasi menjadi pegawai negeri adalah untuk menjadi kaya, dan bekerja dengan menghalalkan segala cara sehingga yang diperoleh adalah masalah atau stress, maka kondisi tersebut menimbulkan ketidakpuasan bagi yang bersangkutan. Dalam hal ini seperti telah disebutkan di atas, bahwa kepuasan tersebut tergantung pada nilai (*values*) masing-masing individu.

2. Teori keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

Input adalah faktor yang bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap berharga oleh karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti, upah/gaji, keuntungan sampingan, symbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Dengan demikian hasil di sini tidak lain adalah apa yang menjadi kebutuhan setiap orang dalam bekerja baik secara finansial maupun non finansial.

Setiap karyawan akan mempersepsikan keadilan itu cukup adil, apabila dengan membandingkan input hasil dirinya dengan orang lain, baik dalam organisasi yang sama maupun organisasi lain. Apabila hasil tersebut dirasakan seimbang maka karyawan akan merasa puas. Tetapi apabila hasil perbandingan itu dirasa tidak seimbang maka akan dikatakan tidak adil dan akan timbul ketidakpuasan, kecuali meskipun tidak seimbang namun dirasa menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan.

Sebagai contoh seorang karyawan dengan karyawan yang lain mempunyai input yang seimbang namun beban kerjanya tidak seimbang, tetapi karena adanya bonus atau insentif maka kondisi tersebut dirasa menguntungkan dan menimbulkan kepuasan.

3. Teori Kesenjangan (*Equity Model Theory*)

Teori yang dikembangkan oleh Edward Lawler ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan yang berkaitan dengan masalah pembayaran. Berdasarkan teori tersebut ketidakpuasan karyawan yang utama disebabkan oleh perbedaan antara jumlah bayaran yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan. Untuk itu pada dasarnya ada tiga tingkatan karyawan, yaitu :

- a. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan , pada tingkatan ini karyawan atau pegawai sudah merasa puas apabila hasil pembayaran dari pekerjaannya sudah mampu untuk memenuhi kebutuhan dasarnya. Namun kebutuhan dasar dari pegawai adalah relatif , tergantung pada kondisi dan latar belakang serta nilai-nilai yang diyakini oleh masing-masing pegawai.
- b. Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah kerja ke tempat lain, dalam hal ini berarti pembayaran yang diterima oleh karyawan atau pegawai sesuai dengan harapan sehingga para pegawai merasa puas dan loyal bahkan mereka tidak mau pindah ke tempat lain yang berarti mereka memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.
- c. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan, bahwasannya apabila organisasi dapat memberikan atau memenuhi pembayaran sesuai yang diinginkan pegawai, maka pegawai akan memberikan secara sukarela kemampuannya, keahliannya serta segala tenaga dan pikirannya

untuk kemajuan organisasi melebihi yang seharusnya atau yang diharapkan organisasi.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin mampu organisasi memenuhi pembayaran sesuai keinginan atau harapan pegawai maka organisasi pun akan mendapatkan keuntungan, karena pegawai akan tetap tinggal dalam organisasi dan secara sukarela memberikan kontribusi positif untuk kemajuan organisasi melebihi yang seharusnya atau yang diharapkan oleh organisasi. Meskipun nilai harapan masing-masing pegawai tersebut sangat relatif.

Oleh karena itu sesuai dengan teori keinginan relatif atau (*Relative Deprivation Theory*), ada enam keputusan penting yang menyangkut kepuasan dengan pembayaran, yaitu :

- a. Perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan, yaitu dapat dikatakan bahwa semakin kecil kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang diperoleh mengindikasikan adanya kepuasan pada pihak pegawai, dan sebaliknya maka akan menimbulkan kekecewaan dan ketidakpuasan pegawai.
- b. Perbedaan antara pengeluaran dengan penerimaan, dalam hal ini apabila penerimaan pembayaran lebih besar dari jumlah yang harus dikeluarkan oleh pegawai, akan memberikan kepuasan, dengan asumsi bahwa pegawai masih dapat melakukan penyimpanan (menabung), dan sebaliknya apabila penerimaan lebih rendah dari pengeluaran maka yang timbul adalah stress dan ketidakpuasan kerja.
- c. Ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih, apabila ekspektasi tersebut terpenuhi maka pegawai akan merasa puas, namun apabila tidak kemungkinan mereka akan merasa kecewa.

d. Ekspektasi yang rendah terhadap masa depan, yaitu bahwa pegawai memperkirakan keadaan masa depan tidak terlalu menantang, dengan kata lain tidak terlalu berharap dengan masa depan, sehingga kondisi tersebut menimbulkan kecenderungan pegawai akan mengalami kekecewaan dan ketidakpuasan.

e. Perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan, hal tersebut merupakan perasaan yang manusiawi, apabila dapat terpenuhi maka akan menimbulkan kepuasan namun apabila tidak maka yang timbul adalah kekecewaan.

f. Perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk, hal ini juga merupakan perasaan yang manusiawi bahwa pegawai pada dasarnya tidak mau menerima tegoran atas pekerjaan yang dilakukan, mereka cenderung tidak siap untuk menerima kenyataan bahwa hasil pekerjaannya buruk. Sehingga apabila hal tersebut terjadi mereka akan merasa tidak senang dan tidak puas.

Dengan demikian menurut pandangan ini kepuasan kerja dapat ditingkatkan atau tidak tergantung dari sesuai tidaknya imbalan dengan ekspektasi, kebutuhan dan keinginan karyawan. Sedangkan relatifitas dalam ekspektasi, kebutuhan dan keinginan karyawan atau pegawai pada dasarnya tergantung dari faktor-faktor baik yang dari dalam diri pegawai maupun faktor lingkungan pegawai yang bersangkutan. Selanjutnya dapat disampaikan bahwa pada dasarnya secara praktis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dapat dibedakan menjadi dua kelompok : (1) faktor intrinsik, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak dari mulai bekerja di tempat pekerjaannya, seperti pendidikan, kecakapan dan ketrampilan, dan (2) faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

4. Teori *Existence, Relatedness, Growth* (ERG)

Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki kebutuhan Maslow, yang dianggap lebih mendekati penelitian empirik yang dilakukan oleh Clayton Alderfer. Menurut argumentasinya, ada tiga kelompok kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan terhadap keberadaan (*existence*), saling berhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*).

Kebutuhan akan keberadaan, merupakan kebutuhan pertama mencakup kebutuhan-kebutuhan yang bersifat material pokok untuk keberadaan, seperti teori Maslow untuk kebutuhan fisiologi dan rasa aman. Kebutuhan kedua adalah kebutuhan saling berhubungan yaitu suatu keinginan untuk mempertahankan hubungan-hubungan penting antar manusia. Keinginan-keinginan sosial dan status dalam masyarakat memerlukan interaksi dengan orang-orang lain, sehingga memperoleh kepuasan untuk keinginan-keinginan tersebut. Keinginan-keinginan itu sesuai dengan teori kebutuhan penghargaan dari Maslow. Terakhir adalah kebutuhan pertumbuhan, yaitu kebutuhan intrinsik untuk pengembangan diri. Keinginan ini sesuai dengan komponen intrinsik akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri dari Maslow.

Atau dengan uraian lain dalam Rivai (2004) disebutkan bahwa teori ERG berupa :

- a. Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dengan memenuhi kebutuhan yang bersifat fisik seperti makan, minum, sex sehingga seseorang mampu mempertahankan keberadaannya.
- b. Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan di dalam masyarakat. Terpenuhinya kebutuhan tersebut seseorang akan merasa berarti dan merasa

diakui oleh lingkungan sosialnya, sehingga dapat menumbuhkan kepuasan dalam dirinya.

c. Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif, misalnya diberdayakan di dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus menerus. Kebutuhan ini menunjukkan bahwa pada dasarnya setiap orang butuh tumbuh dan berkembang secara dinamis, sehingga tidak seorang pun yang menghendaki dirinya statis oleh karena itu senantiasa harus di pacu dan diberikan peluang serta kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan kapasitasnya.

Teori ERG Aldelfer telah mendemonstrasikan perbedaan dengan teori Maslow, di mana lebih dari satu kebutuhan bisa operatif dalam waktu yang sama. Selain itu, jika kepuasan akan kebutuhan yang lebih tinggi terganggu, maka keinginan untuk memperoleh kepuasan terhadap kebutuhan urutan-urutan lebih rendah akan semakin meningkat.

Jadi menurut Aldelfer, hierarki kebutuhan tidak kaku di mana kebutuhan urutan lebih rendah secara substansial harus terpuaskan terlebih dahulu, sebelum kebutuhan yang berikutnya, namun ketiga kategori kebutuhan tersebut dapat beroperasi secara bersama-sama sebagai *motivator* dalam waktu yang sama. Jadi seseorang bekerja dapat untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan meskipun dua kebutuhan yang lebih rendah belum terpuaskan. Halangan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi dapat menghasilkan regresi ke suatu kebutuhan tingkat lebih rendah.

Teori ERG lebih konsisten dengan pengetahuan dan pemahaman bahwa masing-masing individu memiliki perbedaan-perbedaan, atau masing-masing orang itu berbeda. Variabel seperti pendidikan, latar belakang keluarga dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau kekuatan dorong yang dipegang sekelompok kebutuhan untuk seorang individu tertentu.

Meskipun beberapa teori berkaitan dengan kepuasan kerja telah diuraikan diatas, namun satu konsep yang sangat populer yang menurut Locke (1976) dan Naumann (1993b) adalah teori intrinsik, ekstrinsik dan model kepuasan kerja secara umum yang didasarkan pada teori motivasi-hygiene Herzberg. Kepuasan umum adalah kumpulan dari kepuasan dengan berbagai macam aktivitas kerja atau kombinasi dari beberapa pengukuran tentang kepuasan secara keseluruhan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Naumann (1993a), Naumann (1993b), serta Zangaro dan Soeken (2005) menyatakan bahwa tidak ada konsep kepuasan kerja yang menonjol yang telah dicari dalam literatur, kecuali yang menggunakan intrinsik, ekstrinsik dan penghargaan umum. Seolah-olah konsep tersebut menjadi konsep yang lebih tepat untuk penelitian internasional (Sheng,2008). Oleh karena itu dengan pertimbangan tersebut, studi ini lebih menitik beratkan pada teori dua faktor yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik dari Herzberg.

Penelitian ini lebih spesifik melihat faktor intrinsik sebagai penyebab kepuasan kerja. Dalam hal ini karena kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja dipandang sebagai dua hal yang berbeda. Herzberg, Mausner, Peterson dan Capwel (1957) menyatakan bahwasannya lebih dari 2000 studi tentang kepuasan kerja, mencatat bahwa variabel yang disumbangkan untuk kepuasan seolah-olah menjadi berbeda dari variabel yang disumbangkan untuk ketidakpuasan (Sachau, 2007). Dengan kata lain bahwa faktor-faktor intrinsik tersebut merupakan motivator yang mendorong pegawai untuk mendapatkan kepuasan kerja.

Hal tersebut seperti dikatakan oleh Herzberg et al, bahwa tema-tema dari memuaskan berkaitan dengan faktor motivator. Digunakan istilah *motivators*, karena kebanyakan dari cerita tentang kejadian memuaskan juga melibatkan level-level yang tinggi dari pengawasan diri dan produktivitas. Dengan kata lain, dari suatu perspektif supervisor,

pegawai dalam kejadian positif akan nampak termotivasi. Disatu sisi, dikatakan tema-tema dari ketidakpuasan merupakan kejadian faktor *hygiene*, yang diambil dari istilah epidemiologi. Menurut catatannya bahwa ilmu kedokteran dan kesehatan yang bagus tidak membuat orang sehat, tetapi itu dapat mencegah penyakit (Sachau, 2007). Dicontohkan, instansi kesehatan menganjurkan penggunaan peptisida untuk membasmi serangga. Peptisida tidak membuat orang sehat, tetapi peptisida dapat mencegah penyebaran penyakit.

Dengan demikian Herzberg at al menyatakan seperti halnya *medical hygiene*, gaji/upah yang fair, hubungan interpersonal yang bagus, kebijaksanaan yang fair dan kondisi kerja yang menyenangkan, tidak muncul untuk memberikan kepuasan dalam jangka panjang, tetapi mereka menjadi pencegah ketidakpuasan. Selanjutnya dari penemuannya menyatakan adanya kontinum dual : Lawan kepuasan adalah tidak ada kepuasan, dan lawan dari ketidakpuasan adalah tidak ada ketidakpuasan (Sachau, 2007 dan Robbins,2003). Sedangkan Kasim (1993) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) tidak berada pada kontinum yang sama dengan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*). Dengan kata lain bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) dengan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) adalah merupakan dua hal yang berbeda.

Herzberg menguji perbedaan antara faktor-faktor motivator dengan faktor-faktor hygiene secara kualitatif, dan menyatakan bahwa perbedaan tersebut *dynamics* yang berarti perbedaan dalam gairah atau semangat untuk bekerja. Secara singkat, faktor-faktor motivator (intrinsik) terutama berkaitan dengan *job content* (isi dari pekerjaan), sedangkan faktor-faktor hygiene berkaitan dengan *job context* (lingkungan dari pekerjaan). Perbedaan selanjutnya, hygiene perlu melonjak, motivator tidak perlu. Faktor motivator adalah *additive* (bahan tambahan) dan hygiene tidak. Dan menurut argumennya, perbedaan yang lebih penting dari kedua faktor tersebut adalah semua faktor motivator melibatkan pertumbuhan secara

psikologi, faktor hygiene melibatkan secara fisik dan secara psikologi menghindari kesedihan (Sachau, 2007).

Pertumbuhan secara psikologi ditunjukkan ada sembilan tingkatan (a) lebih mengetahui, (b) memahami, (c) kreatif, (d) efektif dalam ketidakjelasan, (e) mandiri, dan (f) benar-benar tumbuh. Sedangkan tiga tingkat yang lain tidak pernah dijelaskan secara jelas. Sehingga dalam kaitannya dengan kerja pertumbuhan secara psikologi diartikan, mempelajari fakta-fakta dan keahlian baru, membangun suatu pemahaman dari hubungan antara fakta-fakta atau keahlian, dan kemudian menggunakan ilmu pengetahuan, keahlian dan pemahaman untuk mewujudkan ide-ide baru.

Dari uraian di atas cukup memberikan penjelasan bahwa kepuasan kerja dengan ketidakpuasan merupakan dua hal yang berbeda, sehingga hal tersebut menjadi landasan bahwa penelitian ini hanya menekankan pada faktor motivator (intrinsik).

5. Teori Dua Faktor (*two factors theory*)

Menurut teori ini karakteristik pekerjaan dibedakan menjadi dua: *satisfies* (motivator) dan *dissatisfies* (*hygiene factor*). *Satisfies* (motivator) yaitu faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari :

- a. **Pekerjaan yang menarik**, di mana suatu pekerjaan yang membuat pegawai merasa senang untuk melakukannya, tidak membosankan dan terus ingin melakukannya dengan suka rela, disamping itu juga penuh tantangan, yaitu pekerjaan yang menantang secara mental. Pegawai cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan, umpan balik berkaitan dengan betapa baik mereka mengerjakannya. Karakteristik pekerjaan yang demikian akan

mencegah kebosanan pegawai, namun juga tidak terlalu berlebihan atau terlalu menantang karena apabila pegawai tidak mampu melaksanakan akan menimbulkan frustrasi dan menimbulkan perasaan gagal. Oleh karena itu pekerjaan hanya pada kondisi tantangan yang sedang, sehingga pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. **Ada kesempatan untuk berprestasi**, yaitu kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan berprestasi di semua bidang sesuai dengan minat dan bakat masing-masing. Dengan peluang dan kesempatan tersebut pegawai sebagai unsur utama organisasi diharapkan merasa senang dan puas sehingga terus menerus dalam waktu yang panjang dapat dan mampu memberikan kontribusi positif kepada organisasi.

c. **Mempunyai kesempatan mendapatkan penghargaan**, yaitu bahwasannya setiap pegawai mempunyai kebutuhan untuk dihargai atau untuk mendapatkan penghargaan atas keberadaannya, atas kinerja yang dilaksanakannya. Hal tersebut merupakan kebutuhan yang manusiawi sifatnya, oleh karena itu apabila kebutuhan tersebut terpenuhi maka pegawai akan senang dan puas.

d. **Promosi**, yaitu merupakan faktor yang berhubungan dengan adak tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Setiap pegawai mempunyai kebutuhan untuk dikembangkan dalam karir, dan apabila hal tersebut terpenuhi maka pegawai akan merasa senang dan puas.

Lebih lanjut *satisfies* (motivator) disebut dengan faktor-faktor intrinsik (Robbins,2003). Terpenuhiya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun apabila tidak terpenuhipun tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan. Oleh karena itu kepuasan dan ketidakpuasan menurut teori ini bukan merupakan variable yang kontinu.

Sebaliknya *Dissatisfies (hygiene factor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status, yang disebut dengan faktor ekstrinsik (Robbins,2003). Faktor-faktor *Dissatisfies (hygiene factor)* apabila tidak terpenuhi maka karyawan tidak akan puas. Meskipun demikian kalau besarnya faktor tersebut memadai untuk memenuhi kebutuhannya, karyawan tidak akan kecewa. Berkaitan dengan hal tersebut Sachau menjelaskan pendapatnya sebagai berikut :

That most of the stories about job satisfaction involved opportunities for employees to experience achievement, recognition, interesting work, increased responsibility, advancement, and/or learning. Most of the stories about job dissatisfaction involved unfair company policies, incompetent or unfair supervisors, bad interpersonal relation, unpleasant working conditions, unfair salary, threats to status, and job insecurity (2007).

Sejalan dengan pendapat tersebut Kasim (1993) menyatakan, faktor motivator yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan dan berhubungan dengan isi pekerjaan tersebut. Jadi dalam kelompok *motivator* termasuk hakekat dari pekerjaan itu sendiri, pengakuan terhadap kemampuan dan prestasi kerja baik oleh teman sekerja maupun oleh pimpinan perusahaan, kesempatan untuk maju, dan tanggung jawab yang dipikul oleh pekerja yang bersangkutan. Sehingga disebut dengan faktor *intrinsic* atau faktor dari dalam. Faktor *hygienes* yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan perasaan negatif terhadap pekerjaan dan berhubungan dengan lingkungan dimana pekerjaan tersebut dilakukan, seperti kebijakan perusahaan, administrasi, supervisi teknis, gaji, kondisi kerja dan hubungan antar pribadi dalam organisasi. Selanjutnya disebut faktor eksternal atau *extrinsic*.

Pendapat yang senada dinyatakan oleh Stride, Wall dan Catley (2007) yaitu sebagai berikut :

Intrinsic Job Satisfaction covers people's affective reactions to job features that are integral to the work itself (e.g. variety,

opportunity to use one's skills, autonomy); whereas Extrinsic Job Satisfaction covers features external to the work itself (e.g. pay, the way the firm is managed).

Dengan demikian dari pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor intrinsik merupakan faktor motivator yang berasal dari dalam diri seseorang atau pegawai. Dapat dikatakan pula bahwa faktor-faktor intrinsik tersebut merupakan kebutuhan yang cukup manusiawi dari setiap pegawai dan menunjukkan perasaan yang positif terhadap pekerjaan dan isi dari pekerjaan. Faktor ekstrinsik merupakan faktor yang sangat berhubungan dengan faktor organisasi seperti kebijaksanaan, peraturan-peraturan organisasi, gaji dan sebagainya, yang secara prinsip sulit untuk merubah dan harus melibatkan berbagai pihak secara formal.

Hellriegel dan Slocum (1969) dalam Kasim (1993) menganggap faktor-faktor *hygienes* sangat ditentukan oleh organisasi formal, terutama mengenai gaji, kebijakan perusahaan dan peraturan-peraturan organisasi. Faktor tersebut dapat berfungsi sebagai imbalan bagi pegawai yang berprestasi tinggi apabila kebijakan perusahaan mengaturnya. Hal ini berbeda dengan faktor *motivators*, seperti timbulnya perasaan berhasil dalam diri pribadi pegawai setelah yang bersangkutan berhasil menyelesaikan tugas dengan sempurna. Perasaan berhasil tersebut merupakan reaksi pribadi yang merupakan sesuatu yang dirasakan dalam bathin pegawai yang bersangkutan. Hal tersebut akan lebih terasa apabila ada pengakuan dari teman sekerja dan pimpinan perusahaan, oleh karena itu pengakuan dan penghargaan merupakan faktor yang sangat menyokong untuk terciptanya kepuasan kerja pegawai.

Pengakuan dan penghargaan terhadap keberadaan seseorang dalam kerja akan mampu menumbuhkan semangat dan memberikan motivasi kepada mereka untuk selalu meningkatkan karyanya, serta secara ikhlas mereka akan menyumbangkan segala kemampuannya untuk organisasi. Hal tersebut mengalahkan nilai balas jasa yang bersifat materiil atau finansial. Tidak sedikit pegawai yang pindah atau meninggalkan

organisasinya bukan semata karena rendahnya gaji yang mereka terima, tetapi lebih karena mereka tidak diakui baik keberadaan maupun kemampuannya.

Berhubungan dengan hal tersebut, teori dua faktor menjelaskan bahwa balas jasa yang tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja tetapi tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja. Lebih lanjut dalam keyakinan Herzberg bahwa hubungan seseorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja dapat sangat menentukan sukses atau kegagalan individu (Robbins,2003).

Dengan kata lain bahwa balas jasa hanya merupakan faktor *hygiene*, bukan motivator. Untuk itu agar dapat mendatangkan kepuasan kerja, disamping memperhatikan faktor-faktor yang bersifat intrinsik, menurut pendapat Herzberg perusahaan atau organisasi dapat melakukan *job enrichment* (pengkayaan jabatan), yaitu suatu upaya untuk menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar (Rivai,2004)

Job enrichment merupakan aplikasi dari teori motivasi-hygiene Herzberg, di mana perusahaan atau organisasi perlu merubah pekerjaan sehingga pegawai dapat pengalaman lebih dari faktor-faktor motivasi. Jabatan-jabatan yang diperkaya sering menawarkan tugas-tugas yang dapat mempengaruhi prestasi, tugas-tugas yang lebih memberikan tanggung jawab, tugas-tugas yang otonom dan tugas-tugas untuk belajar. Dinyatakan oleh Herzberg, jika para manajer memperkaya jabatan-jabatan, pegawai akan menjadi lebih tertarik dalam pekerjaan mereka, mereka akan mencoba lebih bertanggung jawab dan mereka akan menghasilkan output lebih berkualitas (tidak selalu dalam jumlah) (Sachau,2007).

2.1.3. Aspek-aspek dari kepuasan kerja

Scarpello dan Vandenberg (1992) serta Simon (1996) menunjukkan bahwa dalam berbagai penelitian, kepuasan kerja menggambarkan fenomena yang kompleks, yang dapat didefinisikan oleh beberapa variabel. Variabel-variabel tersebut dikelompokkan : Pertama, faktor yang menghubungkan suasana atau iklim pekerjaan dengan pekerjaan itu sendiri. Dalam hal ini melihat bagaimana pegawai secara individu diperlakukan, karakteristik dari pekerjaan yang diberikan, hubungan yang baik dengan teman sekerja dan imbalan-imbalan yang diberikan. Kedua, karakteristik dari masing-masing pegawai dan masa lalu mereka. Dari kedua kelompok tersebut selanjutnya merupakan variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan saling berinteraksi satu sama lain.

Kreitner & Kinicki (2007) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah merupakan suatu respon terhadap berbagai aspek dari suatu pekerjaan. Dengan demikian kepuasan kerja bukan hanya karena salah satu aspek dari pekerjaan itu saja, namun merupakan keseluruhan dari aspek yang ada dan melingkupi kerja dan pekerjaan seseorang. Secara tradisional, Weiss et al (1967) memandang kepuasan kerja merupakan kepuasan kerja secara keseluruhan yang merupakan bentuk dari aspek-aspek individual.

Locke (1976) dan Robbins (1996) berpendapat bahwa faktor-faktor kondusif dari kepuasan kerja adalah :

- (1) ***Mentally Challenging Work*** (Pekerjaan yang menantang mental)

Pegawai cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya serta menawarkan sejumlah tugas yang bervariasi, kebebasan, serta umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja. Pekerjaan dengan tantangan yang kecil menimbulkan kebosanan, tetapi

apabila tantangan yang dihadapi pegawai berat dalam pekerjaannya dapat menimbulkan frustrasi dan perasaan gagal. Dengan tantangan yang sesuai kondisi mereka, memberikan pengaruh senang dan puas.

(2) ***Equitable Rewards*** (Penghargaan yang adil)

Pegawai menginginkan sistem pembagian dan kebijakan promosi yang adil, tidak ambisius, dan sesuai dengan harapan mereka. Kepuasan kerja akan terwujud apabila penggajian dirasakan adil, sesuai kebutuhan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar penggajian yang umum. Sebab tidak semua orang bertujuan hanya untuk mendapatkan uang. Banyak yang rela menerima uang atau gaji kecil pada suatu pekerjaan yang sesuai baginya atau ada yang memilih pekerjaan yang kurang diminati orang lain atau dia mempunyai kewaspadaan kerja yang lebih dalam pekerjaan yang dilakukannya berjam-jam. Tetapi petunjuk yang berkaitan dengan gaji terhadap kepuasan tidak secara pasti dinyatakan dalam jumlah yang dibayar, agaknya itu merupakan persepsi dari keadilan. Demikian pula, pegawai mencari keadilan kebijakan promosi dan praktek. Peluang pemberian promosi untuk pertumbuhan personel, lebih bertanggung jawab dalam peningkatan status sosial. Individu yang menerima bahwa keputusan promosi adalah dibuat tidak adil dan hanya cara, oleh karena itu, mungkin pengalaman kepuasan dari pekerjaan mereka.

(3) ***Supportive working conditions*** (Kondisi kerja yang mendukung)

Lingkungan kerja pegawai diperhatikan, baik kenyamanannya, maupun fasilitas kerja yang baik. Studi menunjukkan bahwa pegawai memilih fasilitas sekelilingnya tidak berbahaya atau nyaman, suhu udara dan penerangan baik.

(4) *Supportive colleagues* (Dukungan rekan kerja)

Orang bekerja lebih dari sekedar hanya mendapatkan uang, prestasi atau materi. Sebagaimana besar orang bekerja juga untuk kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu dengan dukungan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku salah satu pimpinan juga besar artinya dalam menentukan kepuasan kerja. Studi secara umum menemukan bahwa kepuasan pegawai meningkat ketika kedekatan supervisor memahami dan rasa berkawan, melalui pujian untuk penampilannya yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan perhatian padanya.

(5) *The personality-job fit* (Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan)

Menurut *Holland's personality-job fit theory* bahwa kesesuaian antara kepribadian seorang pegawai dengan pekerjaannya menimbulkan kepuasan seseorang. Logika dasarnya adalah orang dengan tipe kepribadian sama dengan pekerjaan yang dipilihnya akan menemukan talenta yang benar yang ia miliki dan kemampuan untuk menemukan kebutuhan pekerjaannya, jadi lebih menyukai dan sukses melalui pekerjaannya, dan kesuksesannya kemungkinan lebih besar menghasilkan kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya. Pendek kata, ketepatan dan kesesuaian dari faktor-faktor tersebut akan membuat karyawan puas, sedangkan kekurangtepatan atau ketidaksesuaian pada salah satu faktor dari faktor tersebut akan menurunkan kepuasan karyawan pada pekerjaannya.

Pendapat yang serupa disampaikan Arnold dan Feldman (1986) bahwa ada enam set yang prinsip dari variable yang mempengaruhi sikap positif atau negatif pegawai terhadap

pekerjaannya, meliputi gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, gaya manajemen, kelompok kerja dan kondisi kerja.

Model aspek dari kepuasan kerja, menguji aspek-aspek pekerjaan untuk menentukan bagaimana kepuasan pegawai dengan berbagai aspeknya. Menurut Weiss et al (1967) aspek-aspek kepuasan kerja meliputi, penggunaan kemampuan, prestasi, aktivitas, kemajuan, wewenang, kebijaksanaan perusahaan dan pelaksanaannya, kompensasi, sesama pekerja, kreativitas, kebebasan, nilai-nilai moral, pengakuan, pertanggungjawaban, keamanan, pelayanan sosial, status sosial, hubungan dengan supervisi, tehnik supervisi, perubahan dan kondisi kerja (Ready,2008).

Dari pendapat tersebut menunjukkan bahwa aspek dari kepuasan kerja sangat kompleks, meliputi aspek yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Pendapat serupa dijelaskan oleh Rivai (2004) yang menyebutkan bahwa faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan adalah banyak, yaitu meliputi (1) Isi pekerjaan, yaitu penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. (2) Supervisi; dalam hal ini baik hubungan antara pegawai dengan supervisi maupun berkaitan dengan tehnik supervisi yang dilakukan dalam mengarahkan pegawainya. (3) Organisasi dan manajemen; yaitu berkaitan dengan kebijaksanaan dan peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh organisasi dan manajemen terkait dengan operasionalisasi organisasi. (4) Kesempatan untuk maju; yaitu kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada seluruh pegawai untuk terus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuannya sehingga dapat memberikan manfaat bagi organisasi maupun pribadinya. (5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti insentif; yaitu gaji yang layak dan benefit yang adil dalam tata cara pengaturan maupun penyampaiannya. (6) Rekan kerja; yaitu rekan kerja yang mampu mendukung dan memberikan semangat kerja, dalam hal ini adalah rekan kerja yang komunikatif dan mampu bekerja sama. (7) Kondisi pekerjaan,

yaitu kondisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan atau karakteristik pegawai yang bersangkutan, disamping itu juga kondisi pekerjaan yang menantang secara mental.

Demikian juga Tanrivedi (2008) dalam penelitiannya menggunakan faktor-faktor kepuasan kerja dari Schwepker (2001), sebagai berikut :

a. ***The job itself*** (Pekerjaan itu sendiri)

Para pegawai puas dengan melaksanakan tugas-tugas yang sesuai dengan kemampuannya, pengalamannya dan perhatian pribadi. Jika pekerjaan itu menarik dan cukup menantang (atraktif), akan memberikan perubahan kepada mereka untuk belajar dan memperbaiki. Seseorang menjadi lebih percaya dengan pekerjaan mereka seolah mereka menyerahkan berbagai dimensi dan tugas spesial. Tipe dari pekerjaan ini memberi mereka perubahan untuk melihat dan menggunakan kemampuan mereka dan mendapat umpan balik tentang kesuksesan mereka. Bekerja dalam pekerjaan yang tidak *approved* (yang tidak diakui) oleh masyarakat dan pekerjaan yang mungkin tidak diramalkan orang ketika dia menyiapkan diri untuk kondisi kerja yang mempunyai dampak negatif pada kepuasan kerja. Dalam hal ini harus terjadi suatu kesesuaian antara kebutuhan hidup dan karakteristik pekerjaan pegawai.

b. ***Pay*** (gaji / upah)

Keuntungan materi atau apa yang diperoleh pegawai dari pekerjaannya, dan sampai seberapa jauh itu dikatakan fair, ketika dibandingkan dengan pegawai yang lain dalam organisasi adalah satu fenomena penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pengaruh gaji pada kepuasan kerja adalah bukan berapa besar jumlahnya, tetapi lebih pada distribusi diantara para pegawai. Kepuasan uang secara simbolik diberikan pada seseorang untuk

membuatnya atraktif. Menurut Endogan (1996) ” *that in term job satisfaction, salary being balanced and fair is more important than it being high*”. Menurut Yuksel (2000), Hackman dan Oldham (1975) serta Witt dan Nye (1992) ” *salary, therefore, is a mediator to meet the needs of individual and of his/her relatives. To meeting people’s physiological needs, salary help meet social and psychological needs such as being recognized and having a certain status as well*”

c. **Promotion Opportunity** (Kesempatan Promosi)

Para pegawai menginginkan organisasi mereka untuk menyediakan kesempatan untuk promosi. Seperti para pegawai belajar melalui pekerjaan mereka dan memperoleh pengalaman, pekerjaan akan memberi kewajiban. Ini memimpin untuk memikirkan nilai-nilai mereka dalam pos-pos mereka dan kemudian tanggungjawab mereka seperti tidak cukup. Kemudian pegawai akan membutuhkan pekerjaan dengan nilai dan tanggungjawab yang lebih tinggi. Menurut Eren (2001) kesempatan promosi adalah suatu dorongan dan motivasi dalam organisasi. Promosi terdiri dari penghargaan secara moneter dan secara psikologi. Promosi adalah imbalan yang diberikan untuk pegawai yang sukses dalam mengembalikan kinerja mereka.

d. **Satisfaction with Manager** (Kepuasan dengan Manajer)

Perasaan positif terhadap pengetahuan manajemen, kemampuan dari superior untuk memberikan bantuan teknik dan perilaku mendukung, sikap positif atasan terhadap bawahan mereka dan atasan memberikan pengaruh kepada pegawai adalah faktor penghantar kepuasan (*satisfaction-amplifying*). Ini tidak dapat dijadikan sebagai faktor utama pegawai dan beberapa menyumbang untuk proses pembuatan keputusan dalam menyediakan kepuasan kerja pegawai dan motivasi. Pegawai ingin

memiliki suatu pernyataan dalam keputusan tentang pekerjaan yang mereka lakukan karena mereka mempunyai pengetahuan kahlian tentang pekerjaan mereka.

Eren (2001) mengatakan bahwa para pegawai juga ingin mendapat pujian, partisipasinya diakui, keseriusan dan antusias mereka untuk peningkatan pekerjaan, percaya diri mereka menjadi lebih kuat, dan mereka menjadi bahagia. Sedangkan menurut Erdogan (1996) perasaan puas pegawai dengan pekerjaan mereka dan pikiran positif tentang masa depan adalah berhubungan dengan jangkauan yang luas manajer.

e. ***Satisfaction with Fellow Workers*** (Kepuasan dengan Rekan Kerja)

Smith et al (1969) menyatakan bahwa perasaan positif tentang teman yang baik, merasa cukup secara tehnik seseorang dengan siapa mereka bekerja, dan tingkat dukungan sosial dikombinasi dengan kasih sayang dan komitmen untuk rekan kerja, memainkan peran penting dalam kepuasan kerja. Seorang diri dalam ruang kerja adalah suatu kondisi yang memberikan ketidakpuasan bagi pegawai. Bekerja dalam suatu group dan anggota group yang lain adalah penting bagi pegawai dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Karena bekerja dengan satu group akan berkomunikasi dengan anggota lain, maka kepuasan kerja mereka akan dipengaruhi secara positif. Ketidakpuasan dari pegawai yang bekerja tanpa komunikasi dengan yang lain, maka mereka yang secara sosial cenderung menyendiri, dan lebih menyukai untuk pindah dari pekerjaannya.

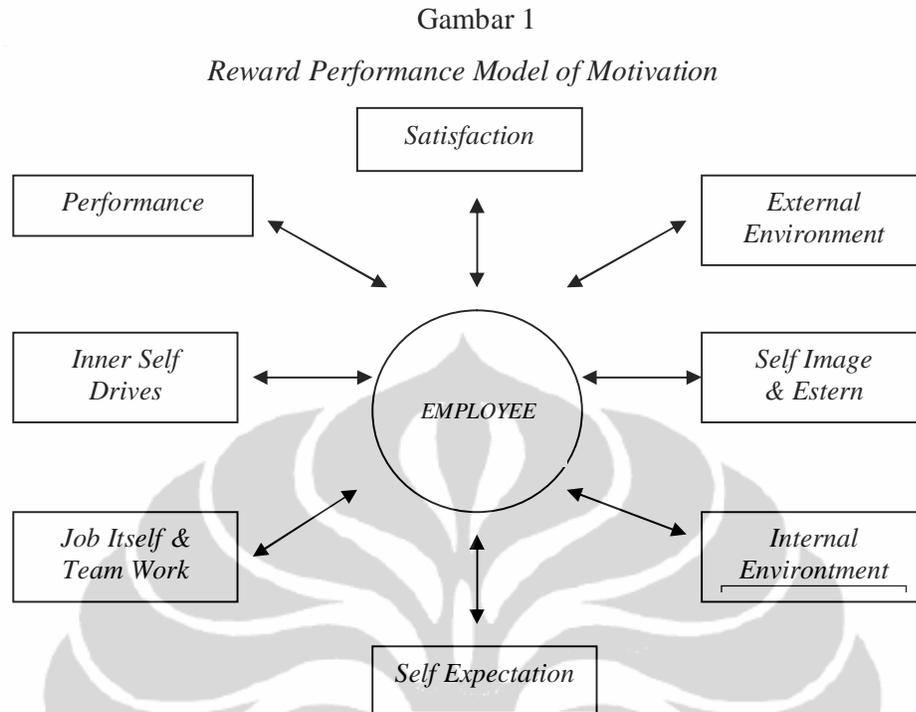
f. ***Company Policy*** (Kebijaksanaan Perusahaan)

Dalam hubungannya dengan kepuasan kerja, tiga dimensi yang penting dari kebijaksanaan perusahaan (organisasi) adalah:

(a) menjadi pertanggungjawaban kepada pegawai, (2) membangun hubungan yang baik dengan mereka (pegawai) , dan (3) mengikutsertakan pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Menurut Ceylan (1998) Pegawai yang diikutsertakan dalam pengambilan keputusan akan meningkat kepuasan kerjanya dan mempunyai perasaan positif tentang pekerjaannya, koleganya dan organisasinya.

Pendapat lain menyebutkan bahwa probabilitas keberhasilan pelaksanaan kegiatan dapat pula dikatakan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja. Dengan kata lain bahwa tingkat keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya atau kemampuan seseorang menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memberikan perasaan bangga dan kepuasan tersendiri bagi yang bersangkutan. Sebaliknya kegagalan atau ketidakberhasilan seorang pegawai menyelesaikan tugasnya dengan baik maka dapat menimbulkan frustrasi dan ketidakpuasan. Oleh karena itu seperti dikatakan Rivai (2004) bahwa para karyawan yang akan melakukan kegiatan, akan menilai kemampuannya, baik pengetahuan maupun ketrampilan, untuk mengukur apakah ia akan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik atau tidak, sehingga bisa memperoleh imbalan yang diinginkan. Bagaimana dukungan dari atasannya agar ia berhasil, dan sejauhmana kerjasama dengan rekan-rekannya akan membantu keberhasilannya. Atau, sejauhmana ia bisa memperoleh perlengkapan yang diperlukan dan berapa lama waktu yang tersedia untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Apabila nilai manfaat yang akan diperoleh dan probabilitas keberhasilan pekerjaan tampak positif. Pada umumnya karyawan memutuskan untuk melakukan kegiatan demi mencapai imbalan yang diinginkan dan motifnya terpuaskan.

Faktor-faktor tersebut secara skema dapat dilihat pada gambar berikut :



(Sumber : Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan ; dari Teori dan Praktek)

Selanjutnya penelitian pada Cornell University menciptakan “*the Job Descriptive Index* “ (JDI) sebagai satu pengukuran kepuasan dengan mengikuti dimensi-dimensi ; pekerjaan, gaji, promosi, teman kerja, dan supervisi, hal ini seperti dijelaskan oleh Smith et al (1969) (Ghazzawi,2008).

Memperhatikan aspek-aspek yang telah diuraikan, dapat dikatakan bahwa aspek-aspek tersebut merupakan faktor yang umum, oleh karena itu dengan mengacu pada teori dua faktor maka aspek-aspek yang digunakan dalam penelitian ini secara spesifik hanya yang bersifat intrinsik atau faktor motivator, seperti didefinisikan oleh Herzberg (1968) sebagai berikut :

- a. **Prestasi (*Achievement*)**, didefinisikan dari prestasi ini termasuk kegagalan dan kemangkiran dari prestasi itu. Secara rinci disebutkan bahwa kesuksesan di dalam kategori ini termasuk juga kesuksesan dalam menyelesaikan pekerjaan, mengatasi problem,

usaha untuk bertahan pada satu pekerjaan. Keinginan setiap pegawai adalah mempunyai pekerjaan yang baik, yaitu tugas pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya, sehingga dapat terhindar dari kegagalan. Setiap tugas pekerjaan harus didasarkan pada standart operasioanal pekerjaan (SOP), dan setiap pegawai harus memahaminya, sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang terbaik dan berkualitas.

Prestasi merupakan dambaan bagi setiap pegawai normal. Prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan mendorong yang bersangkutan akan lebih semangat dalam melakukan tugas pekerjaannya berikutnya, bahkan mendambakan tugas pekerjaan yang lebih memberikan tantangan. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan perasaan dan sikap positif bagi pegawai. Namun sebaliknya, bila seorang pegawai gagal meraih prestasi dalam pekerjaannya, akan menimbulkan evaluasi untuk waktu berikutnya, namun dapat pula menimbulkan kecewa bahkan frustasi dan tidak puas dalam diri pegawai yang bersangkutan. Hal tersebut dapat pula memicu timbulnya konflik di dalam lingkungan pekerjaan.

b. **Penghargaan/Pengakuan (*Recognition*)**, Kriteria terbesar dari kategori ini adalah pengakuan yang berasal dari atasan, manajemen, klien, group, kolega profesional atau publik. Dalam hal ini celaan dan kritik termasuk dalam kriteria pengakuan, yang disebut dengan pengakuan negatif. Pengakuan dapat berupa promosi atau kenaikan gaji.

Pegawai mengharapkan adanya pengakuan yang tulus atas prestasi yang dapat dicapai, atas kemampuan dan keahliannya. Pemberian pengakuan atau penghargaan oleh atasan, rekan kerja dan bawahan secara tulus kepada pegawai atas prestasi kerja maupun atas ketrampilan dan keahlian yang dimilikinya akan

mendorong semangat kerja pegawai. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Armstrong (2003), yang menjelaskan bahwa pengakuan adalah kebutuhan untuk diakui atas apa yang telah dicapai.

c. **Pekerjaan itu sendiri (the work it self)**, kategori ini biasanya digunakan manakala pegawai menyebutkan apa yang dikerjakan secara nyata dalam pekerjaan atau tugas yang menjadi sumber dari perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan. Tugas tersebut dapat bersifat rutin atau variatif, kreatif atau membosankan, terlalu mudah atau terlalu sukar. Posisi tugas-tugas tersebut dapat merupakan kesempatan untuk membawa sampai kepada operasi keseluruhan atau dapat membatasi kepada aspek yang lain.

Pekerjaan adalah kelompok tugas yang harus dilaksanakan oleh seseorang untuk mencapai tujuan secara keseluruhan. Pekerjaan yang dibangun berdasarkan ketrampilan dan bakat yang dikuasai oleh pegawai, akan lebih memudahkan dalam mengembangkan pegawai untuk menjalankan peran-peran baru. Dengan demikian yang penting adalah menyesuaikan pekerjaan dengan pegawai atau karyawan, bukan menyesuaikan pegawai atau dengan pekerjaan. (Armstrong:2003)

d. **Tanggungjawab (*Responsibility*)**, termasuk dalam kategori ini faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggung jawab dan wewenang, dalam hal ini termasuk urutan kejadian yang dilaporkan tentang kepuasan yang diterima dari tanggung jawab pekerjaannya atau pekerjaan orang lain atau berupa tanggung jawab yang baru diterima.

Seorang pegawai dapat dimotivasi dengan memberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaannya. Hal tersebut merupakan esensi dari proses pemberdayaan. Pemberian tanggung jawab sejalan dengan konsep motivasi intrinsik yang didasarkan

pada isi jabatan/pekerjaan. Disamping itu terkait pula dengan konsep fundamental bahwa individu akan termotivasi pada saat diberikan sarana untuk mencapai tujuannya. (Armstrong:2003)

Pegawai akan lebih termotivasi jika mereka diberikan kebebasan dan keleluasaan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga mereka merasa memiliki pekerjaan itu dan telah membuat keputusan sendiri atas pekerjaannya. Dalam kondisi demikian pegawai akan lebih memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, dan sudah cukup mampu untuk diberikan kesempatan untuk menambah tanggung jawabnya atau menciptakan pekerjaan yang lebih menarik dan menantang.

e. **Kemajuan (advancement)**, kategori ini ditunjukkan dengan adanya perubahan yang nyata di dalam status atau posisi seseorang di dalam perusahaan atau instansi. Dalam situasi dimana seseorang pegawai mutasi dari satu bagian ke bagian lain dalam suatu perusahaan atau instansi, tanpa ada perubahan status tetapi menunjukkan adanya kenaikan kesempatan dalam tanggung jawab pekerjaan, perubahan tersebut tidak tergolong dalam kategori kemajuan secara formal namun hanya merupakan perubahan peningkatan tanggung jawab.

Termasuk dalam kategori kemajuan dalam hal ini adalah pemberian penghargaan atas prestasi kerja dan loyalitas pegawai dalam bentuk promosi, sehingga memberikan motivasi kepada pegawai tersebut. Dalam hal ini untuk kemajuan pegawai, diberikan kesempatan mengikuti pendidikan atau training dengan biaya dinas sehingga dapat meningkatkan keahlian mereka dan menjadikan mereka sebagai asset bagi organisasi serta mendukung terciptanya lingkungan kerja yang profesional.

f. **Kemungkinan berkembang/pertumbuhan (*the possibility of growth*)**, yaitu berkaitan dengan kondisi dan situasi

dalam organisasi dimana seseorang pegawai dapat meningkatkan ketrampilan dan keahliannya. Jadi dalam hal ini kemungkinan pertumbuhan bukan saja peningkatan seseorang di dalam organisasi, namun termasuk dalam kategori ini adalah adanya elemen baru dalam situasi membuat pegawai mempelajari keahlian baru atau memperoleh wawasan yang baru.

Pertumbuhan merupakan kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas dan potensi seseorang dan menjadi yakin akan kapasitas untuk menjadi sesuatu (Armstrong:2003). Pengembangan untuk semua pegawai sangat penting bagi organisasi untuk memiliki kapabilitas sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemampuan kerja (*ability to work*) yang diperlukan untuk mencapai prestasi kerja yang baik.

Dengan demikian setiap pegawai harus mendapatkan kesempatan untuk dikembangkan kemampuannya baik melalui pendidikan formal maupun informal seperti kursus, lokakarya, seminar dan sebagainya, dalam rangka meningkatkan mutu kerjanya.

2.1.4. Konsekuensi dari Kepuasan Kerja

Seperti telah dijelaskan di muka bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu topik bahasan yang selalu hangat dalam organisasi sehari-hari. Beberapa studi dijelaskan oleh Laffaldano dan Muchinsky (1985) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mempunyai hubungan yang kuat dengan performa pekerjaan (*job performance*). Berarti bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan diluar performa pekerjaan. Ghazzawi (2007) dalam tulisannya menyebutkan konsekuensi-konsekuensi yang mungkin dari kepuasan kerja adalah (a) *Organizational commitment* , (b) *turnover* , (c) *Organizational citizenship behavior* (OCB), dan (d) *Employee well-being* .

Rue dan Byars (2005) menyatakan, hasil akhir dari kepuasan kerja adalah suatu peningkatan dalam komitmen kepada sebuah organisasi. Ketidakpuasan akan membawa pada masalah-masalah seperti, ketidakhadiran, kelambanan, perpindahan dan mogok (Ghazzawi,2008). Selanjutnya Tett dan Meyer (1993) dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi menyumbang secara tidak terikat kepada kekuatan untuk meninggalkan organisasi dan pengambilan secara samar, bahwa kekuatan untuk meninggalkan secara samar mempunyai korelasi yang tinggi dengan kepuasan kerja. (Ghazzawi,2008)

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa salah satu konsekuensi dari kepuasan kerja adalah terhadap tingkat komitmen organisasi . Selanjutnya Udechukwu (2007) menjelaskan bahwa kepuasan intrinsik dan ekstrinsik keduanya memainkan suatu aturan penting dalam kekuatan yang mendorong keluarnya pegawai. Studi yang lain menjelaskan bahwa sementara faktor ekstrinsik dari kepuasan kerja selanjutnya mempunyai pengaruh yang penting pada keluarnya pegawai, kepuasan intrinsik lebih berpengaruh dari pada ekstrinsik yang lain dan aturan mainnya lebih besar dalam perilaku keluar pegawai. Dengan demikian menunjukkan bahwa faktor intrinsik mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap tingkat komitmen organisasi, dalam arti komitmen organisasi yang lemah, karena komitmen organisasi yang tinggi pegawai akan tetap setia untuk tinggal dalam organisasinya dengan penuh suka cita.

Penelitian lain mempercayai bahwa kepuasan kerja mempunyai korelasi secara positif dengan perilaku kerja yang sukarela dan meskipun tidak diminta oleh organisasi. Menurut Bies (1989) dan Organ (1998) *Organizational Citizenship Behavioral* (OCB) atau perilaku kewarganegaraan karyawan adalah ketika individu-individu membantu yang lain dalam pekerjaan tanpa mengharapkan imbalan (Ghazzawi,2008). Hasil penelitian Organ dan Ryan (1995) meyakini bahwa kepuasan kerja

dan perilaku kewarganegaraan karyawan lebih kuat hubungannya dari pada kepuasan dan kinerja.

Menurut George dan Jones (2008) serta Schmit dan Bedeian (1982) penelitian juga mempercayai bahwa kepuasan kerja memberi dampak pada kesejahteraan pegawai secara keseluruhan. Kebahagiaan, kesehatan dan kesuksesan setiap pegawai adalah konsekuensi yang mungkin dari kepuasan kerja. Konsekuensi atau hasil dari kepuasan kerja difokuskan pada para pegawai sendiri daripada organisasi.

Pendapat lain dampak atau efek kepuasan kerja pada kinerja karyawan, menurut Robbins (2003) adalah :

1. Kepuasan dan Produktivitas

Kepuasan akan berdampak atau berpengaruh terhadap produktivitas, dalam tingkat organisasi. Sedangkan pada level individual yang terjadi cenderung produktivitas akan menimbulkan kepuasan. Dalam arti bahwa produktivitas tersebut merupakan produktivitas organisasi, bukan produktivitas pegawai secara individu. Dengan alasan bahwa karyawan yang lebih puas cenderung menjadi efektif dalam pekerjaannya daripada organisasi dengan karyawan yang kurang puas. Pegawai yang mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya akan selalu melaksanakan pekerjaan tersebut dengan perasaan senang dan tidak ada keterpaksaan. Mereka akan berusaha sebaik mungkin dan semaksimal mungkin sehingga mampu menghasilkan lebih dari yang diharapkan organisasi. Dengan kualitas pegawai yang demikian mampu memberikan kontribusi positif dan akan mendukung terciptanya produktivitas organisasi.

2. Kepuasan dan kemangkiran

Dalam hal ini dikatakan terdapat hubungan yang negatif secara konsisten antara kepuasan dan kemangkiran, dengan korelasi sedang, hal tersebut dikarenakan masih ada faktor-faktor lain yang menyebabkan kemangkiran karyawan, sehingga mengurangi tingkat korelasi dari

kepuasan. Dengan demikian menunjukkan bahwa perilaku mangkir bukan semata-mata karena pegawai tidak puas, tetapi dapat dikarenakan oleh faktor-faktor lain baik yang berasal dari dalam diri pegawai tersebut maupun dari lingkungan kerjanya. Pegawai yang cenderung mangkir atau sering tidak masuk kerja dalam prakteknya dapat dikarenakan karena beberapa faktor seperti ; kondisi kesehatan pegawai, kejenuhan terhadap pekerjaan yang monoton, tuntutan kebutuhan keluarga dan sebagainya. Faktor-faktor tersebut yang dapat diperhatikan atau dilihat secara langsung, sedangkan ketidakpuasan lebih cenderung merupakan akumulasi dari faktor-faktor yang mendorong pegawai untuk mangkir atau tidak masuk kerja.

3. Kepuasan dengan tingkat keluar-masuknya Karyawan

Dalam hubungan ini juga menunjukkan hubungan secara negatif dengan keluarnya (*turnover*) karyawan, tetapi korelasi lebih kuat dibandingkan dengan kemangkiran. Dalam hal ini menunjukkan juga bahwasannya kepuasan kerja secara keseluruhan belum tentu mempengaruhi tingkat keluar-masuknya karyawan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa meskipun ada beberapa konsekuensi dari kepuasan kerja namun tidak semuanya mempunyai korelasi yang positif. Adapun konsekuensi yang mempunyai korelasi positif dengan kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai muaranya adalah komitmen terhadap organisasi. Hal tersebut diindikasikan dengan perilaku karyawan atau pegawai yang mampu berbuat secara sukarela membantu pegawai lain diluar tugasnya tanpa mengharap imbalan, karena mereka merasa puas dengan pekerjaan dan organisasinya. Selanjutnya karyawan atau pegawai mendapatkan kebahagiaan atas pekerjaannya, mendapatkan kesehatan dan kesejahteraan dari pekerjaannya, hal ini mengisyaratkan juga adanya kepuasan. Dengan kepuasan yang dirasakan para pegawai tersebut maka tentu saja mereka tidak akan meninggalkan organisasinya. Dengan kata lain mereka akan setia dan tetap tinggal dalam organisasi,

mendukung pencapaian tugas dan tujuan organisasi sehingga komitmen organisasi tetap terjaga dan dipegang teguh oleh setiap pegawai.

2.2. Komitmen Organisasi

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi seringkali menjadi isu yang sangat penting. Sehingga seringkali beberapa organisasi atau perusahaan memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi tertentu, dan bahkan ditetapkan sebagai salah satu unsur nilai budaya organisasi /perusahaan.

Namun demikian tidak jarang pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting dalam upaya menciptakan kondisi kerja yang kondusif, sehingga menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, mampu memberikan kepuasan kerja bagi para pegawainya dan akhirnya organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif. Yilmaz (2008) berpendapat bahwa *“employees play an important role in achieving organizational targets; therefore, analysis of their psychological characteristics and impact of these on the organization is crucial”*.

Selanjutnya dapat dikatakan bahwa para pegawai adalah asset organisasi, yang mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi dan menentukan laju organisasi. Oleh karenanya organisasi perlu memberikan perhatian secara intensif sehingga mereka tetap setia, bertahan dalam organisasi dan menjadi asset yang kontributif terhadap organisasi. Dengan demikian organisasi harus mampu membina komitmen pegawai terhadap organisasi. Hal tersebut seperti disampaikan oleh Hunt et al (1989) bahwa pegawai yang memiliki komitmen untuk organisasi cenderung akan menyesuaikan diri dengan sasaran dan tujuan organisasi. Mereka mengharapkan untuk tetap berada dalam organisasi itu (Ming & Chun, 2008). Hal tersebut dengan sendirinya akan memberikan keuntungan yang cukup besar bagi organisasi baik dari segi biaya maupun kualitas hasil kerja, karena pegawai yang relatif lama bertahan berarti akan lebih memiliki pengalaman dalam penyelesaian tugas.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa ” *Organization commitment, in particular, has been a major field of study in recent years*”. Sedangkan Sommer, Bae dan Luthans (1996) menjelaskan bahwasannya bentuk yang sering dipelajari untuk menjelaskan ikatan atau loyalitas pegawai terhadap organisasinya adalah komitmen organisasi. (Sheng,2008).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan satu variabel yang cukup signifikan untuk diangkat menjadi variabel dalam penelitian ini, khususnya komitmen organisasi di sektor publik. Karena sampai saat ini sebagian besar penelitian tentang komitmen adalah dilakukan dalam sektor privat (Becker, 1960; Etzioni, 1961; et al's). Porter et al (1974) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dalam kenyataannya menunjukkan kekuatan identifikasi seorang pegawai dan keterlibatan dalam sebuah organisasi resmi.

2.2.1. Konsep dan Pengertian Komitmen Organisasi

Farmer et al (2003) menyebutkan bahwa pandangan – pandangan tentang komitmen organisasi sering dijelaskan dalam pengertian seperti *affective response* pada organisasi, daripada secara keseluruhan dalam konteks yang lebih spesifik. Mowday, Steers dan Porter (1979), menyatakan bahwa beberapa dari penelitian yang dilakukan menggambarkan komitmen organisasi seperti komitmen emosional dari pegawai terhadap pekerjaannya (Tanriverdi, 2008). Definisi yang disampaikan Porter, Steers, Mowday dan Boulian (1974) menyatakan ” *organizational commitment as a strong belief in, and acceptance of, the organizational goals and values, a willingness to exert effort on behalf of the organization and a desire to remain in the organizational*” (Morrison, 2008).

Demikian pula pendapat yang dikatakan oleh Ince dan Gul (2005), komitmen organisasi dapat disimpulkan dengan mengikuti remarks sebagai berikut : (Yilmaz,2008)

- § *Acceptance of the organizational goals and values, and strong belief in them.*
- § *Working harder than expected for the organization's benefit.*
- § *Building an enthusiasm for continuing to be a part of the organization.*

Dari pengertian dan definisi di atas menunjukkan bahwa komitmen organisasi menekankan secara luas bagaimana individu menyelaraskan beberapa aspek yang berbeda dengan organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi terkait dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasinya maka mereka akan berusaha memegang teguh nilai-nilai organisasi dan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini Wasti (2000) menunjukkan bahwa perasaan komitmen pegawai terlihat dalam proporsi mereka untuk memperluas pengambilan nilai-nilai pekerjaan dan tujuan mereka. Sependapat dengan definisi tersebut, Schneider, Hall dan Nygren (1974) serta Sheldon (1971) menyatakan bahwa komitmen dalam bentuk identifikasi atau jangkauan dimana pegawai menyesuaikan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi

Pendapat lain yang selaras mengatakan bahwa konsep komitmen organisasi, dalam studi yang utama, digambarkan seperti adopsi tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesanggupan bekerja keras untuk menjadi bagian organisasi dan merasa menjadi suatu anggota keluarga secara kuat (Tanriverdi, 2008). Hal tersebut menunjukkan adanya rasa kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi secara terus menerus serta adanya ketertarikan terhadap tujuan, nilai-nilai maupun sasaran organisasi.

Menurut Balfaour & Wechsler (1996) komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai semangat pegawai untuk tinggal dalam organisasi dan lebih lanjut Morrow (1983) menambahkan bahwa para pegawai tersebut bekerja bersama-sama untuk mengangkat tujuan dan nilai-nilai organisasi (Tanriverdi, 2008). Dengan kata lain komitmen juga diartikan

sebagai sikap pegawai untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi atau berpartisipasi secara penuh dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pendapat lain disampaikan McDonald dan Makin (2000) bahwa *organizational commitment as a psychological treaty signed between the person and the organization*, yaitu pada dasarnya merupakan penandatanganan kesepakatan secara psikologis antara individu dengan organisasi, dimana para individu (pegawai) menyatakan kesanggupan untuk mengikatkan diri dengan organisasi, dan dengan penuh kerelaan mengadopsi tujuan organisasi serta berusaha untuk mencapainya. Mereka meyakini dan percaya sepenuhnya bahwa keputusannya untuk menerima nilai-nilai organisasi akan memberikan imbalan yang lebih dari pada imbalan mereka secara pribadi. Dengan kata lain bergabung dalam organisasi akan lebih membantu tercapainya tujuan yang diharapkan daripada bekerja secara pribadi. Ozsoy, Ergiil dan Bayik (2004) dalam definisinya menyatakan bahwa komitmen organisasi *as an employee's valuing the organizational benefits more than their personal benefits.*

Definisi lain disampaikan oleh Valentine, Godkin dan Lucero (2002) bahwa *organizational commitment as the inclination of employees' interests and commitment to the organization*, dapat juga didefinisikan *as the adaption of the goals of the organization by the employees and their commitment to the organization in order to achieve these goals.* (Yilmaz,2008). Dari definisi tersebut seperti disampaikan Mowday et al (1979) dan Reichers (1985) dalam Tanriverdi (2008) dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga elemen penting, yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi; berarti anggota organisasi dengan tulus dan suka rela menerima nilai-nilai organisasi sebagai dasar operasionalisasi tugas pekerjaan sehari-hari dan penuh kesanggupan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut karena adanya kepercayaan bahwa dengan

menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi akan lebih memberikan keuntungan.

2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi; dengan adanya kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi maka dalam kondisi apapun setiap pegawai siap dan bersedia untuk melaksanakan segala tugas pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, tanpa adanya rasa terpaksa atau tertekan dari dan oleh pihak mana pun.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi); karena adanya keuntungan atau imbalan yang diperoleh yang dirasakan melebihi harapannya maka menimbulkan ikatan dan keinginan pegawai dalam kondisi apapun tetap bertahan untuk tetap tinggal dalam organisasi, mempertahankan keanggotaannya dan menjaga nama baik serta reputasi organisasi karena adanya rasa memiliki terhadap organisasinya.

Meskipun demikian Kotze (2006) mengakui bahwa dalam perusahaan atau organisasi apabila seseorang ditanya secara langsung tentang komitmen mereka pada sekumpulan nilai-nilai inti, maka akan menjadi sangat tinggi ketidaksukaannya dan mencari beberapa hal yang akan dikatakan bahwa mereka tidak harus menjadi anak panah yang kaku tetapi menjadi terbuka dan jujur dengan kolega dan para pelanggan, tidak harus menjadi sangat bernapsu pada pekerjaan namun memiliki komitmen yang sangat dalam pada tujuan organisasi dan menciptakan iklim yang penuh antusias, inspirasi dan semangat untuk sukses, tidak mencoba berfikir untuk keluar dari organisasi namun menetapkan cara-cara yang menantang untuk mengerjakan sesuatu, menguji proses dan sistem untuk kemampuan mereka mengembangkan nilai-nilai, dan tidak harus mencetak

kualitas dan komitmen tetapi mengambil tanggung jawab untuk menciptakan suatu kualitas output pertama kali dan setiap saat.

Dari keterangan di atas menunjukkan bahwa pada dasarnya setiap orang dalam perusahaan atau organisasi tidak mau terikat dengan nilai-nilai inti, namun karena adanya kebutuhan dan tujuan pribadi yang harus mereka capai maka mereka akan mengikatkan diri dengan sendirinya dan berusaha sebaik mungkin untuk perusahaan atau organisasi. Adanya kesesuaian antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadi akan membuat anggota organisasi akan tetap mengikatkan diri dan bertahan dalam organisasi tersebut. Bahkan mereka akan rela mengabdikan dirinya untuk organisasi tanpa mempertimbangkan besarnya jumlah yang mereka terima secara materi. Dengan kata lain bahwa gaji atau upah bukan merupakan faktor alasan yang utama mengapa pegawai mengikatkan diri dan bertahan dalam waktu yang lama dalam organisasi.

Hal tersebut seperti dinyatakan oleh Gaertner dan Nollen (1989) bahwa komitmen organisasi adalah kesanggupan menyesuaikan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, dengan perasaan yang kuat untuk tinggal dalam organisasi tanpa mencemaskan material sebagai tujuan utama. Dengan demikian nampak bahwa komitmen organisasi sangat berkaitan dengan perasaan atau kondisi emosional seseorang, dimana seperti dijelaskan oleh DeCotiis dan Summers (1987) secara partial, komitmen organisasi adalah komitmen emosional terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi yang dapat digambarkan seperti usaha-usaha pekerja untuk bekerja dengan bagus dalam organisasi dalam cakupan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi selanjutnya adalah komitmen emosional dari pegawai terhadap organisasi mereka. Aplikasi dari komitmen tersebut adalah rasa perhatian dalam pekerjaan, jujur dan percaya secara kuat terhadap nilai-nilai organisasi (Tanriverdi, 2008). Dalam hal ini tersirat adanya tuntutan tanggungjawab dari pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Sehubungan dengan tanggung jawab, Meyer dan Ellen (1997) memberikan gambaran bahwa tanggungjawab pegawai seperti seseorang yang tinggal dalam organisasi yang sedang dalam situasi bermasalah, dimana dia tidak mempunyai hak untuk tidak hadir, dia harus menggunakan seluruh waktunya, dia bekerja untuk melindungi asset-asset organisasi dan ikut ambil bagian adalah tujuannya. Dari gambaran tersebut menunjukkan seseorang yang mempunyai komitmen terhadap organisasinya tidak akan meninggalkan organisasinya meskipun dalam kondisi organisasi menghadapi masalah, tetapi secara moral mereka sadar harus mencurahkan waktunya, tenaga dan pikirannya sepenuhnya untuk organisasi.

Dengan demikian dikatakan bahwa komitmen organisasi adalah pengangkatan atau penyerapan budaya, nilai-nilai dan tujuan organisasi oleh para pegawai. Organisasi dengan tanggung jawab pegawai yang tinggi mempunyai budaya organisasi yang tinggi. Selanjutnya dapat meningkatkan gairah pegawai untuk menjadi bagian dari budaya tersebut dan memegang teguh tanggung jawab mereka untuk memenuhi harapan organisasi. (Tanriverdi, 2008)

Kesimpulan dari definisi komitmen organisasi yang telah diuraikan adalah komitmen organisasi menggambarkan adanya rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan yang bersangkutan) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seseorang pegawai terhadap organisasinya. Lebih lanjut menurut Richard M. Steers (1985) dalam Kuntjoro (2002) dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi. Dengan demikian komitmen terhadap organisasi memiliki arti lebih besar dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi tercapainya tujuan

organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa definisi komitmen meliputi *loyalty* (Buchanan, 1974), *job involvement* (Weiner & Gechman, 1971), *job attachment* (Koch & Steers, 1978), *job commitment* (Farrell dan Peterson, 1984) dan *moral commitment* (Werbel & Gould, 1984).

Selanjutnya menurut Porter (Mowday,dkk, 1982) seperti dituliskan oleh Kuntjoro dalam artikelnya, memberikan definisi komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mendefinisikan keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Oleh karena itu akan berbeda untuk masing-masing individu dan komitmen seperti halnya motivasi, yaitu bukan sesuatu yang dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diartikan bahwa hal itu timbul dari apa yang dikatakan dan dilakukan orang. Dengan demikian paling sedikit ada dua jenis perilaku yang mencirikan komitmen pegawai, yaitu :

1. Pegawai nampak memusatkan perhatiannya terhadap organisasi berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan yang sejalan dengan kemauan mereka untuk melakukan pengorbanan pribadi dalam mencapai tujuan tim atau tujuan organisasi mereka.
2. Setiap pegawai yang merasakan terikat di dalam organisasi, maka mereka akan menaruh perhatian terhadap setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tidak jarang mereka menunjukkan juga perubahan dalam berperilaku, di mana selalu menyesuaikan perilakunya dengan nilai-nilai organisasi.

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan organisasi secara aktif. Karena seperti telah disebutkan di atas bahwa pegawai yang

menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih, dalam upaya menciptakan kesejahteraan dan keberhasilan organisasi dimana dia bekerja.

Selanjutnya Sheng (2008) juga menjelaskan bahwa pada dasarnya ada dua bentuk umum dari komitmen organisasi yang didefinisikan dengan teori moral dan kalkulasi. Orientasi moral menunjukkan sikap dalam bentuk ikatan antara seorang individu dengan suatu organisasi. Adapun sikap dasar komitmen adalah identifikasi, keterlibatan dan loyalitas. Menurut perspektif atau orientasi kalkulasi seperti disampaikan Barger dan Schlueter (1988) serta Sager dan Johnstone (1989) bahwasannya komitmen organisasi seperti suatu investasi yang dibuat seseorang saat mereka bergabung dalam organisasi. Setelah menjadi anggota semua aktivitas yang dilakukan seseorang adalah sepenuhnya untuk memperlihatkan kebenaran aturan dari organisasi (Sheng,2008).

Dengan pengertian bahwa, meskipun seseorang tidak suka atau tidak sejalan dengan nilai-nilai atau aturan yang berlaku dalam organisasi, namun setelah mereka mengikatkan diri dengan organisasi tersebut maka mau tidak mau harus menerima semua nilai-nilai yang ada dengan segala konsekuensinya, dan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai dasar atau acuan dalam setiap aktivitasnya.

Selanjutnya Col (2004) menunjukkan ada dua bagian pokok dari komitmen organisasi, yaitu ; *behavioral* (perilaku) dan *attitudinal* (sikap). *Behavioral commitment* terjadi seperti suatu akibat dari proses selama individu mengambil, menegaskan dan menyatukan perilakunya dengan organisasi. Di satu sisi, *attitudinal commitment* adalah respon emosional akibat dari suatu evaluasi secara individu terhadap sikap pengambilan dan penegasan oleh organisasi. Dengan demikian jelas bahwa komitmen organisasi meskipun seperti disebutkan di muka tidak dapat dilihat secara langsung, namun dapat tergambar dari perilaku dan sikap seseorang dalam organisasi.

Robbins (2003) menjelaskan komitmen organisasi sebagai suatu sikap kerja yang mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang khusus pada pekerjaannya. Sedangkan komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang memperkerjakannya.

Demikian halnya Mowday, Porter dan Steers (Kuntjoro; 2002), yang lebih melihat sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Dikatakan bahwa komitmen memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Sikap tersebut mencakup :

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap, yaitu menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Adapun yang termasuk dalam kehendak untuk bertindak laku adalah :

1. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi

dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasinya.

2. Keinginan untuk tetap berada dalam organisasinya. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi yang telah dipilihnya.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu menunjukkan tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan adanya keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa konsep komitmen mengandung pengertian adanya kesanggupan seseorang untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, dengan keyakinan bahwa keterlibatan mereka dalam organisasi adalah dalam rangka mencapai tujuan organisasi sekaligus tujuan pribadinya. Dengan adanya kesamaan nilai dan tujuan antar anggota organisasi maka menumbuhkan rasa kekompakan, jiwa korsa atau sering disebut dengan *spirit de corps*, bahkan seringkali menunjukkan ikatan seperti halnya sebuah keluarga. Dalam hal ini Mowday, Proter & Steers (1982) serta Park, Gowan & Hwang (2002) menjelaskan bahwa sikap dasar komitmen membuat pegawai semangat membina keanggotaan dalam organisasi dan menumbuhkan kembali semangat mereka untuk tinggal seperti mereka mempunyai suatu identifikasi yang kuat dengan organisasinya (Sheng, 2008). Dalam konteks tersebut komitmen mengindikasikan adanya keikhlasan yang diaktualisasikan dalam sikap dan perilaku anggota yang selalu mendukung organisasi.

Dengan demikian secara umum dapat ditarik pengertian, komitmen organisasi adalah merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari masing-masing individu, mengenai rasa kepercayaan terhadap (1) nilai-nilai dan

tujuan organisasi, (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, (3) keinginan untuk tetap tinggal menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, dan (4) ketertarikan terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi.

Komitmen dinyatakan sebagai suatu kekuatan yang relatif sifatnya, dengan demikian maka masing-masing individu akan berbeda-beda tingkatannya atau kualitasnya, sehingga akan muncul beberapa jenis atau tipe dari komitmen dalam suatu organisasi. Lebih lanjut Ozsoy et al (2004) dalam Yilmas (2008) mengatakan bahwa tipe dari komitmen terjadi disebabkan karena:

1. Adopsi dan asimilasi dari tujuan-tujuan organisasi oleh individu, yaitu seberapa besar pegawai mempunyai kepercayaan dan kekuatan untuk mengambil dan menyesuaikan nilai-nilai dan tujuan pribadinya dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar mereka mampu mengadopsi dan mengasimilasikan tujuan organisasi tersebut maka akan semakin besar komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini karena anggota merasa bahwa tujuan-tujuan organisasi sejalan dengan tujuan pribadinya, atau melalui tujuan organisasi maka apa yang menjadi tujuan pribadi juga akan terpenuhi, sehingga mereka dengan senang hati dan sukarela mengikatkan diri menjadi anggota organisasi.
2. Proses partisipasi dalam organisasi, yaitu seberapa besar peran atau partisipasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Semakin besar mereka dilibatkan dalam tugas-tugas organisasi maka semakin besar tumbuh rasa memiliki terhadap tujuan organisasi dan keterikatan serta tanggungjawab mereka terhadap organisasi.
3. Loyalitas untuk organisasi. Yaitu seberapa besar rasa keterlibatan dan tanggungjawab pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar rasa tanggungjawab dan

kesanggupan mereka untuk memegang nilai-nilai serta tujuan organisasi, dan selalu berusaha untuk mewujudkannya, maka semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap organisasi.

Menurut Alwi (2001), komitmen adalah bentuk loyalitas yang konkrit yang dapat dilihat sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Komitmen dikatakan seperti halnya motivasi, oleh karena itu komitmen pegawai dapat dibangun oleh organisasi. Meyer dan Allen menjelaskan bahwa komitmen organisasi harus dibangun karena pegawai merupakan investasi dalam organisasi, seperti senioritas dan tunjangan-tunjangan, sehingga membuat kehidupan menjadi berharga (Shore, Barksdale & Shore, 1995). Lebih lanjut Drennan (1991) dalam Alwi (2001) mengemukakan lima cara untuk membangun loyalitas atas dasar komitmen, yaitu :

1. Menciptakan tujuan yang jelas serta komitmen untuk mewujudkannya, dalam hal ini tujuan organisasi harus jelas, dapat diketahui dan dimengerti oleh semua pegawai, dan bersama-sama bertekad untuk mewujudkannya sebagai tujuan bersama.
2. Komunikasi yang jelas, visioner dan konstan, yaitu komunikasi secara terbuka, dengan pandangan-pandangan yang jauh ke depan namun konsisten dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi yang terbuka akan menumbuhkan kedekatan dan kebersamaan serta rasa turut memiliki terhadap tujuan organisasi.
3. Melatih dan melatih ulang karyawan, dimana dengan pelatihan yang berulang-ulang akan dapat menanamkan nilai-nilai organisasi secara mendalam pada pegawai, disamping itu pelatihan-pelatihan teknis akan membuat pegawai semakin ahli dalam bidangnya, sehingga mereka

selalu segar terlepas dari stres bahkan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya.

4. Memberikan kepercayaan kepada karyawan, yaitu karyawan harus diberikan kepercayaan dalam pelaksanaan tugas yang telah dibebankan kepada mereka, sehingga dapat mengaktualisasikan kemampuannya, berekspresi, menciptakan kreatifitas yang membuat pekerjaannya terasa menyenangkan dan tidak membosankan. Kepercayaan tersebut akan melahirkan tanggungjawab pegawai yang bersangkutan atas pekerjaannya maupun organisasinya.
5. Berbagi keuntungan, dalam hal ini harus disadari bahwa keberhasilan organisasi adalah karena adanya kontribusi atau peran serta pegawai, oleh karena itu apapun yang diperoleh perusahaan dalam hal ini keuntungan, pegawai harus mendapatkannya baik dalam bentuk bonus, insentif dan sebagainya. Dengan demikian maka pegawai benar-benar merasakan keterlibatannya diakui organisasi, dan prestasi organisasi adalah atas kerja mereka, sehingga hal tersebut menumbuhkan kebanggaan pada diri pegawai yang bersangkutan.

Dengan demikian membangun komitmen tidak terlepas dari kepercayaan organisasi untuk menciptakan kemandirian pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan mampu mempertanggungjawabkan. Atmosoeperto (2000) menjabarkan "commitment" dengan suatu formula, $Commitment = "confidence" + "motivation"$. *Confidence* diartikan sebagai ukuran keyakinan diri seseorang (*a measure of a person's self assuredness*) atau rasa mampu melakukan suatu tugas dengan baik tanpa banyak diawasi (*feeling of being able to do a task well withuot much supervision*) dan *Motivation* diartikan sebagai minat dan antusias seseorang untuk melakukan suatu tugas dengan baik (*a person's interest*

in and enthusiasm of doing a task well). Dari formula dan klarifikasi tersebut dapat disimpulkan bahwa seseorang mempunyai "commitment" apabila ia selalu yakin dan terdorong minatnya untuk melakukan tugasnya dengan baik tanpa perlu diawasi atau mandiri.

Beberapa variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi, seperti disampaikan Balay (2000) adalah : umur, jenis kelamin, pengalaman, keadilan organisasi, keamanan, kepuasan kerja, aturan dalam organisasi, tingkat kepentingan pekerjaan, dukungan dari organisasi, sumbangan untuk proses pengambilan keputusan, pengakuan, pengasingan, status marital, tunjangan, keputusan, jam kerja, imbalan, kesempatan promosi, perilaku manager, dan fasilitas kerja.

2.2.2. Komponen Komitmen Organisasi

Berbagai macam skala yang telah disusun untuk kepentingan menentukan komponen komitmen organisasi, dalam suatu *framework* dan tingkatan dari pengaruh dalam menetapkan komponen komitmen organisasi. Instrument pengukuran dari komitmen organisasi secara terbuka dinyatakan ada dua pengukuran yang dibangun di USA, pertama, tiga komponen yang disebut oleh Porter et al's (1974) *Organisational Commitment Questionnaire* dan *Organisational Commitment Scale* Meyer dan Allen (1984). Pernyataan tersebut dinyatakan oleh Stride, Wall dan Catley (2007) dalam bukunya *Measures of Job Satisfaction, Organisational Commitment, Mental Health and Job-Related Well-Being*.

Buchanan dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997) mengemukakan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi mencakup komponen-komponen : (1) kesesuaian diri atau identifikasi diri pegawai dengan tujuan organisasi (*organizational identification*). Identifikasi organisasi tersebut menunjukkan kebanggaan terhadap organisasi dan internalisasi dari tujuan dan nilai-nilai; (2) Loyalitas organisasi (*organizational loyalty*) yang menunjukkan affeksi untuk keterikatan pada organisasi, keterikatan psikologis pegawai dalam tugas-tugas organisasi,

dan rasa memiliki yang ditunjukkan dalam harapan untuk tinggal merupakan wujud kesetiaan (loyalitas) dan (3) Keterlibatan dalam organisasi (*Organizational Involvement*), menunjukkan perjanjian dengan pekerjaan itu sendiri, dan memberikan sumbangan secara penuh kepada organisasi. Dalam hal ini menunjukkan kecintaan pegawai kepada organisasi yang diindikasikan dengan ketidakinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut Stride, Wall dan Catley (2007) menegaskan bahwa konsep komitmen organisasi secara keseluruhan menunjukkan reaksi affektif seseorang untuk organisasi dimana mereka bekerja secara menyeluruh.

Cook dan Wall (1980) telah menyusun pengukuran komitmen organisasi dengan instrument yang kuat dan mudah, lengkap meliputi seluruh level pegawai, yang dapat memberi penilaian menjadi indeks tunggal dari komitmen organisasi secara keseluruhan. Dalam versi asli terdiri dari sembilan item dan untuk kondisi darurat lebih pendek dalam enam item. Skala yang asli telah disusun untuk memberi indikasi secara terpisah dari Identifikasi Organisasi (*Organisation Identification*), Loyalitas Organisasi (*Organisation Loyalty*) dan Keterlibatan Organisasi (*Organisation Involvement*). Namun dinyatakan bahwa hanya yang pertama yang telah secara konsisten menjadi *reliable* dalam beberapa contoh.

Meyer dan Allen (1984) telah membangun dua skala dimensional dari komitmen organisasi. Dimensi pertama, dimensi emosional dengan indikasi positif seperti bergabung dengan organisasi, kesepakatan dan menyesuaikan dengan organisasi. Dimensi kedua adalah komitmen pelayanan, yaitu kecenderungan mengindikasikan komitmen seseorang kepada organisasinya karena adanya pemotongan biaya. Situasi ini dapat menjadi keharusan untuk mencoba tugas pekerjaan lain atau mendapat pelayanan, atau karena pegawai mempunyai investasi yang cukup tinggi dalam pekerjaan atau organisasi sehingga mereka tidak dapat dikeluarkan dari pekerjaan atau organisasi tersebut (Tanriverdi, 2008).

Berikut menurut Meyer dan Allen dalam Shore, Barksdale dan Shore (1995) menyebutkan tipe pertama dari komitmen adalah *continuance commitment*, dan dibangun pengukuran yang disebut *Continuance Commitment Scale (CCS)*. Kedua, *Affective Commitment*. Dipercaya bahwa pegawai yang memiliki komitmen dan tetap tinggal dalam organisasi karena secara emosional terikat dan menyesuaikan dengan tujuan organisasi. Dengan demikian dua pengukuran yang populer dari *affective commitment* adalah *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*; Mowday et al, 1982) dan *the Affective Commitment Scale (ACS)*; Meyer & Ellen, 1984). Diantara pernyataan-pernyataan tentang *emotional commitment* dan *continuance commitment*, enam pernyataan yang telah disetujui dari Mayer dan Allen yang dipublikasikan tahun 1990 ; *The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment*. Komponen-komponen komitmen organisasi tersebut lebih lanjut dapat diuraikan sebagai berikut: (Tanriverdi, 2008)

1. Affektif Commitment Yaitu merupakan suatu perhatian secara emosional terhadap organisasi, seperti keinginan untuk bergabung dalam organisasi dan identifikasi dengan organisasi tersebut, perasaan bahagia menjadi anggota organisasi, dan menjadi sangat kuat ikatannya dengan organisasi.

Mayer dan Ellen menggambarkan *affective commitment* seperti keinginan seseorang yang bekerja pada organisasi untuk tinggal dalam organisasi itu. Pegawai mengakui dan merasa adanya persamaan antara dirinya dengan organisasi, sehingga menunjukkan perhatian dan secara konsekuen membentuk komitmen yang mengesankan. Pegawai rela melepaskan nilai-nilai pribadinya dan menyesuaikan dengan organisasi baik sikap maupun perilakunya.

McFarlane dan Lois (1991) mengisyaratkan dalam *affective commitment*, pegawai menyesuaikan dirinya dengan organisasi dan tingkah lakunya terbuka untuk semua permintaan-permintaan atau tuntutan

organisasi. Dalam hal ini pegawai selalu siap untuk melaksanakan segala tugas yang diberikan oleh organisasi dengan penuh semangat.

Orang yang mempunyai *affective commitment* tinggi cenderung untuk tinggal dalam organisasi karena mereka ingin bekerja terus dan mereka mampu untuk bekerja dengan rajin untuk kemajuan organisasinya. Sehingga ini adalah bentuk komitmen organisasi jangka panjang dan memberi gairah untuk para pegawainya. Pengalaman kerja dan sifat pribadi mempunyai pengaruh langsung pada *affective commitment*.

Huselid dan Day (1991) menyatakan ketika komitmen dikendalikan dengan dimensi emosional, beberapa ilmuwan mempunyai gambaran bahwa pegawai merasa diikat pada organisasinya dalam proporsi untuk menyesuaikan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan demikian *Affective commitmen* menunjukkan gairah untuk tinggal dalam organisasi dan menjadi terikat secara emosional pada organisasi.

Lebih lanjut Cheng dan Stockdale (2003) mengatakan, kemampuan pegawai untuk menyesuaikan dengan organisasi menunjukkan komitmen emosional mereka pada organisasi. McGee dan Ford (1987) menambahkan, *affective commitment* meliputi pengambilan nilai-nilai organisasi oleh para pegawai dan usaha yang luar biasa yang ditunjukkan untuk kemajuan organisasi. Situasi ini ideal untuk komitmen pegawai pada organisasinya. Setiap organisasi menghendaki memiliki pegawai yang berkualitas baik dari segi mental maupun sikap kerja, sehingga mampu memberikan kontribusi positif bagi organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

Wasti (2000) menegaskan bahwa, secara esensi tenaga kerja adalah pegawai yang diimpikan setiap pengusaha. Mereka adalah pegawai yang loyal yang mempunyai dedikasi pada organisasi. Pegawai dengan penuh keseriusan mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan dan siap untuk bekerja secara lebih saat dibutuhkan.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen afektif adalah kesanggupan dan kemampuan seseorang secara emosional untuk mengambil dan menyesuaikan diri dengan nilai-nilai organisasi, dan sanggup secara tulus melaksanakan semua tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya demi tercapainya tujuan organisasi, serta adanya semangat untuk tinggal atau tetap menjadi anggota organisasi.

2. *Continuance Commitment* Yaitu suatu bentuk komitmen dimana para pegawai terus bergabung dengan organisasi seperti suatu kewajiban dengan mengambil seluruh tanggungjawab. Disebutkan bahwa sikap yang berlawanan antara kehidupan mereka dengan pekerjaan mereka, dalam tanggungjawabnya. Dengan kata lain pegawai mampu mengendalikan kondisi yang rumit antara kehidupan dan pekerjaannya yang tidak sejalan. Pegawai mampu mengambil keputusan yang tepat dalam kondisi tersebut. Situasi yang demikian dapat dipegang seperti komitmen, dan merupakan sesuatu yang menyebabkan pegawai menjadi investasi dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1997).

Clugston (2000) mengatakan bahwa dalam situasi yang rumit memutuskan kewajiban seseorang berada dalam hubungan jaringan yang ada yaitu jaringan kerja. Pegawai yang merasa memegang komitmen untuk terus dalam organisasi berfikir bahwa apabila mereka pindah mereka akan memiliki sedikit alternatif. Beberapa dari para pegawai berada dalam organisasi karena tidak mempunyai pilihan lain. Wasti (2000) menyatakan bahwa yang lain memiliki sekumpulan alasan seperti, kesehatan, masalah keluarga, atau menjadi tidak menginginkan untuk pensiun karena pada kenyataan mereka lebih menyukai pekerjaannya dan mereka ingin tetap tinggal dalam organisasi.

Secara umum, dikatakan oleh Shalley, Gilson dan Blum (2000) dan Witt (1989) nampak bahwa rasio pindah dari pekerjaan dan ketidakhadiran adalah rendah dalam kasus ketika kepuasan kerja tinggi. Lebih lanjut Ellen Mayer menjelaskan jika para pegawai percaya bahwa kesempatan

mendapatkan pekerjaan yang sesuai kecil, maka komitmen mereka pada pekerjaan yang ada dan pada organisasi menjadi lebih besar.

Kesimpulan dari *Continuance Commitment* adalah keberadaan seseorang dalam organisasi adalah merupakan kewajiban, sehingga mampu mengendalikan kondisi yang rumit dengan mengambil keputusan secara tepat untuk tetap berada dalam hubungan jaringan kerja. Mereka tetap tinggal dalam organisasi karena mereka yakin hanya sedikit alternatif pilihan dan kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan harapannya.

3. ***Normative Commitment.*** Yaitu suatu bentuk komitmen yang terdiri dari nilai-nilai moral dan kepercayaan. Dalam hal ini Meyer, Allen dan Topolnytsky (1998) menjelaskan bahwa pegawai memutuskan tinggal dalam organisasi sebagai suatu kewajiban moral. Menurut Claugston (2000) pegawai memutuskan untuk berada dalam organisasi karena pandangannya tentang loyalitas, tugas dan tanggungjawab. Dalam hal ini loyalitas, tugas dan tanggung jawab dipandang sebagai kewajiban secara moral, dan memiliki nilai yang tinggi seperti ibadah, amanah, dan sebagainya. Selanjutnya Allen dan Meyer (1990), Meyer et al (1993) dan Dunham et al (1994), menjelaskan bahwa pegawai berfikir tinggal dalam organisasi atau memiliki komitmen untuk organisasi adalah pemikiran yang benar dan untuk dikerjakan. Dengan kata lain, seperti disampaikan oleh Allen dan Meyer (1990) , Meyer et al (1993) dan Dunham et al (1994), bahwa terjadi hubungan dengan ketepatan norma-norma personal individual, dan *normative commitment* dipengaruhi oleh karakteristik sosial dan budaya pegawai. Lebih lanjut Dunham, Grube dan Castaneda (1994), menyebutkan bahwa komitmen organisasi sesama pegawai, partisipasi penguasa, kehidupan keluarga dan proses sosialisasi dapat dianggap menjadi faktor-faktor yang utama mempengaruhi *normative commitment*.

Memperhatikan uraian di atas menunjukkan bahwa dari masing-masing tipe komitmen terhadap organisasi tersebut dapat dibedakan satu sama lain yaitu dari sikap dan perilaku pegawai, dan cenderung menunjukkan pada suatu tingkatan. Hal tersebut seperti dijelaskan oleh Wasti (2000) bahwa tingkat *affectif*, *continuance* dan *normatif* pegawai masing-masing dapat dibedakan. Pegawai yang mempunyai komitmen affektif tinggi berada dalam organisasi karena mereka menginginkannya, pegawai yang kuat *continuance commitment* nya berada dalam organisasi karena mereka membutuhkannya, dan pegawai yang kuat *normative commitment* nya berada dalam organisasi karena mereka berfikir seolah organisasi adalah miliknya dan harus melakukannya. Sikap itu dibangun karena pegawai berfikir bahwa menunjukkan komitmen kepada organisasi adalah kewajiban, dan berfikir komitmen kepada organisasi adalah benar, hal itu yang menunjukkan perbedaan dimensi antara dua macam komitmen .

Hal tersebut seperti disampaikan Meyer dan Ellen (1991), baik *affective* maupun *continuance commitment* keduanya menunjukkan kondisi psikologi yang mempunyai implikasi dimana pegawai ingin tetap tinggal dengan organisasi. Dengan argumentasinya sebagai berikut (Shore, Barksdale dan Shore, 1995) :

Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so , Employees whose primary link to the organizational is based on continuance commitment remain because they need to do so.

Menurut Clugston et al (2000) sependapat dengan Mayer dan Allen, bahwa ada perbedaan antara tiga tipe dari komitmen, perbedaan tersebut dipengaruhi oleh perbedaan variabel, seperti pengalaman pekerjaan dan karakteristik personal yang mempunyai pengaruh secara langsung pada *afektif commitment*. *Continuance commitmen* dipengaruhi oleh hubungan pengorbanan seseorang untuk menunggu mendapatkan pekerjaan dan kehadiran dari kesempatan kerja tersebut, sedangkan *normative commitment* dipengaruhi oleh karakteritik sosial dan budaya.

Dengan demikian setiap pegawai memiliki dasar tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *cuntinuan*. Pegawai yang ingin menjadi anggota organisasi akan memiliki keinginan untuk menggunakan segala kemampuan dan usahanya yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa untuk menjadi anggota organisasi maka akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lainnya, sehingga hanya bekerja secara tidak maksimal. Sementara itu komponen normatif yang berkembang dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari seberapa besar perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Semakin besar perasaan kewajiban tersebut maka semakin besar pula komitmennya.

Namun demikian dalam praktek sehari-hari sikap dari *afektive*, *continuan* dan *normative*, seringkali tidak dapat dipisahkan secara ketat. Faktor-faktor yang membentuk masing-masing komitmen dapat dialami oleh seseorang dalam waktu yang bersamaan. Meyer dan Allen berpendapat bahwa lebih sesuai untuk menganggap komitmen *afektif*, *continuan* dan *normative* menjadi komponen-komponen komitmen, dibandingkan dengan tipe-tipe komitmen lainnya, karena hubungan karyawan dengan organisasinya dapat merefleksikan berbagai macam tingkatan komitmen dari ketiga komitmen tersebut. Sebagai contoh, seorang pegawai merasa keterikatan yang kuat dengan organisasi, dan merasa mempunyai kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi. Pegawai lain disamping merasakan kenyamanan menjadi anggota organisasi, sekaligus merasa akan mendapatkan kesulitan dari sudut ekonomi apabila keluar dari organisasi. Bahkan ada pegawai yang merasakan memiliki hasrat yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, merasakan bahwa itu merupakan suatu kebutuhan sehingga merasa berkewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi. Oleh karena itu, dengan memperhatikan hubungan antara karyawan dengan organisasinya

maka dalam penelitian ini akan mempertimbangkan kekuatan dari ketiga bentuk komitmen yang ada dari pada mencoba untuk mengklasifikasikannya sebagai tipe-tipe yang berbeda.

2.2.3. Korelasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Seperti telah dijelaskan di muka, menurut Mowday et al karena kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor pribadi dan faktor organisasi, maka faktor tersebut juga mempengaruhi komitmen dengan baik. Dimana kepuasan kerja berjalan seperti reaksi emosional yang secara instans untuk faktor-faktor tersebut, sedangkan komitmen organisasi berlangsung lebih lambat, dengan melibatkan bukan saja tujuan-tujuan suatu pekerjaan tetapi juga tujuan para pegawai organisasi, nilai, perkiraan kinerja, dan kelangsungan keanggotaan organisasi sebagai akibat dari kinerja.

Tsui et al (1992) menunjukkan suatu catatan bahwa ada suatu korelasi timbal balik secara terus menerus antara kepuasan kerja dan kebebasan serta *staff turnover* seperti hubungan mereka (kepuasan kerja) dengan komitmen organisasi. Hrebiniak dan Alutto (1972) menyatakan bahwa persepsi dari permintaan pegawai untuk bagian dari organisasi berfungsi secara langsung dihubungkan dengan tingkat kepuasan dalam aturan pekerjaan mereka.

Di sisi lain, Tsui et al menunjukkan bahwa komitmen dan gairah untuk tinggal dalam organisasi dan komitmen secara psikologi mempunyai hubungan korelasi yang positif. Dari observasinya, pegawai dengan kepuasan yang tinggi atas pekerjaannya dan yang sangat kuat ikatannya terhadap organisasinya akan mampu mencegah penarikan diri dan mempertahankan komitmen kerja mereka. Sementara kehilangan kepuasan kerja, pegawai cenderung akan mencari pekerjaan yang lain, dan ketidakpuasan akan meningkatkan penawaran untuk mengganti pekerjaan.

Mowday et al (1982) dan Mueller et al (1994) menyatakan bahwa pandangan yang paling lazim dalam literatur-literatur adalah kepuasan

menyebabkan komitmen, meskipun pernyataan tentang saling hubungan yang baik antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi belum memiliki kemapanan secara jelas.

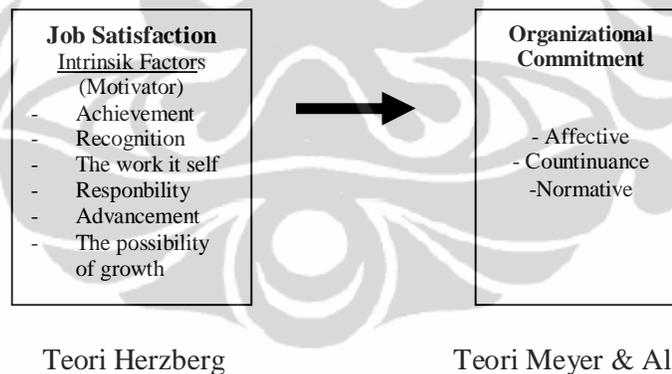
Disebutkan juga oleh Balay (2000) bahwa salah satu variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja.

2.2.4. Model Analisis

Model analisis dalam penelitian ini akan memberikan gambaran bagaimana hubungan antar variabel dengan faktor yang telah teridentifikasi sebagai masalah penelitian. Model analisis ini akan memberikan manfaat dalam membentuk persepsi yang sama antar peneliti dan pembaca terhadap alur-alur pikiran peneliti, dalam rangka membentuk hipotesis-hipotesis penelitian secara logis.

Secara skema model analisis dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam framework sebagai berikut :

Gambar 2.2.



Dari model konseptual di atas dapat dijelaskan sebagai berikut bahwa dalam penelitian ini akan melihat kondisi kepuasan kerja PNS TNI AL Mako Koarmabar berdasarkan sudut pandang teori *motivator-hygiene* atau teori dua faktor Herzberg, dengan memfokuskan pada faktor intrinsik atau motivator. Hal tersebut mengingat karena faktor motivator dan faktor

hygiene atau kepuasan dan ketidakpuasan merupakan dua hal yang berbeda dan berada pada kuantum yang tidak sama.

Selanjutnya dalam penelitian ini akan melihat hubungan tingkat kepuasan kerja yang ada dengan komitmen organisasi sebagai salah satu konsekuensi. Konsekuensi dari kepuasan kerja pegawai seperti telah dijelaskan dimuka dapat berupa komitmen organisasi (*Commitment Organizational*), perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) dan kesejahteraan pegawai (*Employee Well-Being*). dengan asumsi apabila pegawai mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya. Dalam penelitian ini hanya membatasi pada satu konsekuensi yaitu *Commitment Organizational*, dengan menggunakan pengukuran yang didasarkan pada skala dari Meyer dan Ellen yang terdiri dari, *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*. Dengan mempertimbangkan ketiga komitmen tersebut akan secara bersama-sama.

2.2.5. Operasionalisasi Konsep

Seperti telah dijelaskan di muka bahwa penelitian ini menguji dua variabel, yaitu variabel Kepuasan Kerja (X) dan variabel Komitmen Organisasi (Y). Untuk dapat mengukur dari masing-masing variabel tersebut maka harus dioperasionalkan dalam unsur-unsur yang lebih mudah diukur atau disebut dengan definisi operasional variabel, sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja adalah merupakan perasaan positif atau kondisi emosional yang menyenangkan dari seseorang terhadap suatu pekerjaan.

Selanjutnya dimensi dan indikator pengukuran variabel kepuasan kerja adalah seperti disebutkan pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1
Variabel, Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	Kepuasan Kerja	Prestasi (Achievement)	<ul style="list-style-type: none"> - Hasil kerja dan jangka waktu penyelesaian pekerjaan. - Cara Penyelesaian pekerjaan - Pengembangan cara kerja - Penempatan dalam jangka waktu yang lama
		Pengakuan (Recognition)	<ul style="list-style-type: none"> - Pengakuan terhadap hasil kerja dan keahlian. - Penilaian Konduite (DP3)
		Pekerjaan itu sendiri (The work it self)	<ul style="list-style-type: none"> - Jenis Pekerjaan - Uraian Pekerjaan - Organisasi dan prosedur - Pekerjaan baru - Penempatan saat ini
		Tanggung Jawab (Responsibility)	<ul style="list-style-type: none"> - Tugas/jabatan - Tanggung Jawab - Wewenang - Penyelesaian pekerjaan baru - Sanksi kepegawaian
		Kemajuan (Advancement)	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan karir - Sistem promosi - Kursus/diklat - Kesempatan pendidikan - Sistem Kenaikan Gaji Berkala
		Pertumbuhan (The Possibility of Growth)	<ul style="list-style-type: none"> - Tugas/pekerjaan baru - Program kursus/diklat - Program pendidikan formal - Lingkungan Kerja - Penambahan tugas tanggung jawab

2. Komitmen Organisasi adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu, mengenai rasa kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dan ketertarikan terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Dimensi atau faktor-faktor komitmen organisasi serta indikator pengukurannya dapat di lihat pada tabel berikut.

Tabel 2.2.

Variabel, Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

No	Variabel	Dimensi	Indikator
2	Komitmen Organisasi	Affektif Commitment	<ul style="list-style-type: none"> - Kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi - Kesanggupan melaksanakan tugas dengan baik - Perasaan bahagia - Kesanggupan memikirkan masalah pekerjaan - Perasaan menjadi bagian keluarga - Arti Organisasi dalam hidup - Kesanggupan menjadi anggota organisasi sampai akhir
		Continuance Commitment	<ul style="list-style-type: none"> - Perasaan membutuhkan organisasi - Keyakinan mendapatkan kesulitan keluar dari organisasi - Ketidakpastian mendapat pekerjaan diluar organisasi - Kesanggupan bekerja lebih serius - Kesanggupan untuk memelihara keanggotaan - Kesanggupan mengutamakan kepentingan dinas - Kesanggupan mempertahankan nilai-nilai organisasi
		Normatif Commitment	<ul style="list-style-type: none"> - Kewajiban Moral - Berada dalam organisasi merupakan keputusan yang benar - Keikhlasan dalam bekerja - Nilai loyalitas - Tujuan hidup - Rasa cinta dan setia kepada organisasi - Nilai tanggung jawab sebagai amanah

2.2.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berfikir dan tinjauan teoritis, dapat dirumuskan hipotesa penelitian sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional PNS TNI AL Mako Koarmabar.

Ha : Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional PNS TNI AL Mako Koarmabar.

