

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

A. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini disajikan hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi

Secara teoretik karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Menurut Hackman dan Oldham (dalam Munandar, 2001: 358), lima dimensi inti dalam karakteristik pekerjaan (keragaman, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik) merupakan model karakteristik kerja dari motivasi kerja. Asumsinya adalah bahwa ciri-ciri pekerjaan di atas menimbulkan tiga kritikal *psychological states*, yaitu: (1) *Experienced meaningfulness of the work*; (2) *Experienced responsibility for outcomes of the work*; dan (3) *knowledge of the actual results of the work activities*. Ketiga kondisi psikologik yang kritikal ini menghasilkan empat macam *personal and work outcomes* (keluaran pribadi dan kerja), yaitu: (1) Motivasi kerja internal yang tinggi; (2) Unjuk kerja yang bermutu tinggi; (3) Kepuasan kerja yang tinggi dengan pekerjaan; (4) Angka kemangkiran dan keluar pegawai yang rendah. Selain itu, Aldag, Barr and Brief (1981: 103) dalam penelitiannya membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja, absensi, harapan terhadap pekerjaan, keterlibatan kerja, dan stres. Dari dua penelitian tersebut tampak bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap angka kemangkiran (absensi) dan keterlibatan kerja yang kesemuanya itu merefleksikan komitmen organisasi.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian Lincoln & Kalleberg (1990), Mowday, Porter, & Steers (1982), Mueller, Boyer, Price, & Iverson (1994), dan Williams & Hazer (1986) membuktikan bahwa kepuasan kerja adalah antededen dari komitmen organisasi (Slattery & Selvarajan, 2005: 4). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Tsai dan Huang (2008: 565) yang di Taiwan dengan meneliti para perawat hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Studi lain yang dilakukan oleh Huang dan Hsiao (2007: 1265) di Taiwan dengan mengambil sampel sebanyak 9000 karyawan dari 5 jenis industri yaitu: (1) manufaktur, (2) listrik, gas dan air, (3) konstruksi, (4) komersial, (5) komunikasi, gudang dan transportasi, dan (6) keuangan, asuransi dan real estate. Hasilnya antara lain memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian Markovits, Davis and Dick (2007: 88) di Yunani dengan mengambil sampel 1119 karyawan non supervisor di 35 perusahaan swasta hasilnya juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan komitmen organisasi.

B. Tinjauan Ilmu Administrasi Negara

Administrasi negara atau administrasi publik sebagai terjemahan *public administration* dapat dipandang sebagai ilmu atau kajian atau dipandang sebagai suatu gejala (*phenomenon*). Sebagai suatu ilmu atau kajian administrasi negara (publik) menurut Edwards H Litohfield sebagaimana dikutip oleh Tjokroamidjojo (1974: 1) adalah ilmu (kajian) mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintahan diorganisasikan, dilengkapi dengan tenaga, dibiayai, digerakkan dan dipimpin. Sebagai gejala administrasi negara menurut Dwight Waldo sebagaimana dikutip Tjokroamidjojo (1974: 1-2)

adalah pengelolaan dan organisasi dari manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah.

Definisi administrasi negara yang lebih lengkap adalah definisi yang dikemukakan oleh Gordon (1982: 6). Menurut Gordon, administrasi negara adalah keseluruhan proses organisasi dan individu-individu (yang bertindak selaku pemegang pesan) bertalian dengan melaksanakan hukum dan aturan dari yang ditetapkan oleh badan legislatif, eksekutif dan peradilan. Dalam kaitannya dengan hal itu, Gordon mengingatkan bahwa keterlibatan administrasi negara bukan saja dalam pelaksanaan produk legislatif dan eksekutif tetapi juga dalam perumusannya.

Sejalan dengan pendapat Gordon, Fesler (1980: 3) menegaskan bahwa administrasi Negara berkaitan baik dalam pembentukan maupun pelaksanaan kebijakan. Dalam pelaksanaan kebijakan kerap kali administrasi negara juga membuat kebijakan. Shafritz dan Russell (1997: 6) mendefinisikan administrasi negara dari dan berbagai sisi. Terutama dari sisi politik, karena administrasi negara tak dapat di luar konteks politik. Konteks politiklah yang membuatnya berbeda dari administrasi bisnis. Dari sisi ini administrasi Negara adalah melaksanakan kepentingan publik. Kedua dari sisi hukum, karena apa yang dilakukan oleh negara tidak terlepas dari hukum. Dari sisi hukum publik, administrasi hukum dijelaskan bahwa *public administration is inherently the execution of a public law. Every application of a general law is necessarily an act of administration, administration cannot exist without this legal foundation*. Ketiga, dari sisi internasional, administrasi negara adalah fungsi eksekutif dalam pemerintahan.

Dari definisi administrasi Negara yang dikemukakan oleh para pakar, baik definisi yang dikutip oleh Tjokroamidjojo maupun yang dikemukakan Gordon memiliki persamaan. Definisi administrasi negara tersebut meliputi pula organisasi. Dalam bukunya Gilley dan Egglend (1989: 3-4) mengutarakan bahwa pada masa kini organisasi memiliki bentuk sumberdaya yakni fisik, keuangan dan manusia. Sumberdaya fisik adalah mesin, materi, fasilitas, peralatan dan bagian dari komponen-komponen produk. Sumber daya

ini mengacu pada *fixed corporate assets*. Sumberdaya keuangan mengacu pada *the liquid assets of an organization*. Sementara sumberdaya manusia mengacu pada orang yang bekerja dalam organisasi. Dalam kaitan dengan sumberdaya manusia, kedua penulis buku di atas berpendapat: *Organizations are aware of the value of human resources, but they often fail to consider them in their asset portfolio. As result, many do not recognize the importance of HRD programs, nor they realize that improved knowledge, competences, skills, and attitudes are necessary improve the over all efficiency and effectiveness of the organization.*

Golembiewski dan Eddy (1978: 82) menyetengahkan tiga paradigma komprehensif dalam perkembangan pemikiran-pemikiran ilmu administrasi negara, yakni (1) paradigma tradisional, (2) paradigma sosial psikologi, dan (3) paradigma kemanusiaan (*humanist/systemic*). Golembiewski mengajukan kritik terhadap paradigma-paradigma tersebut yang banyak kelemahannya dan meramalkan tumbuhnya gejala anti paradigma. Ia menyetengahkan bahwa yang akan muncul adalah paradigma-paradigma kecil (*mini paradigm*).

Sementara itu menurut Rosenbloom (1989: 123) setidaknya terdapat tiga pendekatan utama yang bisa didiskusikan dalam studi administrasi negara, yaitu pendekatan manajerial, politik, dan legal. Masing-masing pendekatan tersebut menekankan nilai, susunan organisasi, pandangan individual, dan orientasi intelektual yang berbeda satu sama lain. Oleh karena itu, administrator publik bisa jadi lebih memainkan peran sebagai manajer, atau pembuat kebijakan, atau pelaksana regulasi konstitusional akan bergantung pada pendekatan mana yang lebih ditekankannya.

Henry (1998: 123) menggunakan pendekatan lain. Dengan memperkenalkan pandangan Bailey, bahwa untuk analisis administrasi negara sebagai ilmu harus diterapkan empat teori, yaitu teori deskriptif, normatif, asumptif dan instrumental, Henry mengenali tiga soko guru pengertian (*defining pillars*) administrasi negara, yaitu: (1) perilaku organisasi dan perilaku manusia dalam organisasi publik, (2) teknologi manajemen dan lembaga-lembaga pelaksana kebijaksanaan, dan (3) kepentingan publik yang

berkaitan dengan perilaku etis individual dan urusan publik. Henry menengahkan lima paradigma dalam administrasi negara, yaitu (1) dikotomi politik/administrasi, (2) prinsip-prinsip administrasi serta tantangan yang timbul dan jawaban terhadap tantangan tersebut, (3) administrasi negara sebagai ilmu politik, (4) administrasi negara sebagai manajemen, dan (5) administrasi negara sebagai administrasi negara. Berbagai cara pendekatan tersebut perlu dipahami oleh pelajar ilmu administrasi negara.

Sejak kelahirannya, pendekatan ilmu administrasi negara selalu berhubungan dengan ilmu politik. Bahkan esai Woodrow Wilson dalam *The Study of Public Administration* yang menjadi cikal bakal ilmu administrasi merupakan upaya untuk menajamkan fokus bidang studi politik, yaitu membuat pemisahan antara politik dengan administrasi. Di tahun-tahun berikutnya ilmu administrasi diperkuat dengan berkembangnya konsep-konsep manajemen, seperti manajemen ilmiah dari Taylor, dan organisasi, seperti model organisasi yang disebut birokrasi Weber (dalam Wilson, 1987: 123).

Khususnya dalam konteks administrasi publik di Indonesia, Salamoen yang dikutip oleh Rohdewohld (1995: 28) mengungkapkan bahwa administrasi publik di Indonesia memiliki dua fungsi utama, yaitu dalam pelayanan publik, melindungi publik dan meningkatkan inisiatif serta partisipasi publik. Melayani publik mencakup fungsi-fungsi yang biasanya menjadi hak prerogatif negara, seperti pertahanan, hubungan luar negeri, hukum, persoalan moneter, perlengkapan kesehatan dan pelayanan transportasi. Melindungi publik mengacu pada semua aktivitas yang dibutuhkan untuk perlindungan individu dan berisi regulasi, formulasi kebijakan dan pengawasan serta pengendalian aktivitas masyarakat. Kedua fungsi tersebut akan berjalan dengan baik manakala didukung oleh sumber daya manusia (pegawai/aparatur) yang memiliki kinerja tinggi.

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sebagaimana diketahui bahwa komponen dasar dari sebuah organisasi antara lain terdiri dari sumber daya manusia (*people*), teknologi (*technology*),

prosedur kerja (*task*) dan struktur organisasi (*organization tructure*). Keempat elemen atau komponen dasar tersebut saling terkait satu dengan yang lainnya secara simultan dan sinergis dalam upaya meningkatkan kinerja sebuah organisasi atau perusahaan. Namun dari keempat komponen dasar tersebut, manusia (*people*) adalah komponen yang paling penting. Organisasi bergerak karena digerakkan oleh manusia di dalamnya, organisasi hidup karena dihidupkan oleh anggotanya, organisasi berkembang dan maju karena dikembangkan dan dimajukan oleh peran pelaku organisasi yang terlibat di dalamnya. Manusia menjadi pelaku utama dalam setiap derap langkah organisasi menjalankan misi untuk mewujudkan tujuan dan cita-citanya. Peran SDM (Sumber Daya manusia) dalam sebuah organisasi begitu penting dan menentukan, karenanya diperlukan manajemen yaitu cara pengelolaan secara sistematis-terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan baik dimasa sekarang atau di masa depan dapat dicapai secara optimal.

Dessler (1997: 112) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan terhadap manusia dengan mengacu pada empat prinsip dasar, yakni:

1. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dari suatu organisasi, manajemen yang efektif merupakan kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan dari suatu organisasi hanya dapat dicapai jika peraturan atau kebijakan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi.
3. Kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.
4. Manajemen SDM berhubungan dengan integrasi yang menjadikan semua anggota organisasi terlibat dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Sebelum adanya terminologi mengenai manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management*), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dikenal dengan manajemen personalia. Namun manajemen personalia dianggap masih berpandangan tradisional, karena hanya terfokus kepada fungsi yang terkait dengan administrasi karyawan yang dihubungkan dengan fungsi-fungsi seperti pelatihan, sistem kompensasi dan disiplin dalam bekerja. Sementara manajemen SDM melihat bahwa semua fungsi personil itu terkait antara satu dengan yang lainnya dan merupakan fungsi yang saling mempengaruhi.

Lebih lanjut Dessler (1997: 138) menyatakan bahwa konsep-konsep dasar yang digunakan sebagai landasan berpikir dalam bertindak dan merumuskan kebijaksanaan yang menyangkut manusia dalam organisasi dapat dibagi menjadi tujuh anggapan yakni :

1. Manusia merupakan sumber daya yang paling strategik

Hal ini tidak mengurangi pentingnya sumber daya yang lain seperti modal, mesin, metode kerja, materi, waktu, energi dan informasi. Akan tetapi karena sumber daya selain manusia adalah benda mati yang tidak akan mempunyai arti apa-apa bila tidak digerakkan oleh manusia, tersedianya daya dan dana yang melimpah tidak akan dengan sendirinya menjadikan wahana yang andal untuk mencapai tujuan organisasi. Kalau sumber daya manusia yang ada dalam organisasi menampilkan perilaku yang positif maka organisasi tersebut akan produktif, tetapi sebaliknya bilamana sumber daya manusia yang ada dalam organisasi menampilkan perilaku yang disfungsi maka manusia pulalah yang merupakan unsur perusak paling efektif dalam organisasi.

2. Manusia adalah makhluk yang paling mulia dimuka bumi ini

Hal tersebut karena manusia mempunyai banyak kelebihan dari makhluk yang lainnya, yang antara lain adalah kemampuan kognitif dan daya nalarnya serta berbagai mental intelektual, harkat dan martabatnya untuk diakui dan dihargai oleh orang lain. Keinginan manusia agar harkat dan martabatnya diakui dan dihargai oleh orang lain tidak hanya tampak

dalam kehidupan kekaryaannya, akan tetapi juga dalam kehidupan sebagai warga masyarakat madani (*civil society*). Salah satu bentuknya adalah kebijaksanaan pemberdayaan sumber daya manusia dalam arti terciptanya kehidupan yang demokratis ditempat kerjanya dimana manusia diberi kebebasan untuk mengambil keputusan yang menyangkut berbagai segi kehidupan kekaryaannya.

3. Manusia adalah mahluk yang sangat komplek

Demikian kompleksnya manusia sehingga diperlukan upaya yang terus menerus untuk mengenalinya dengan lebih baik, dan salah satu implikasi dari kenyataan tersebut adalah bahwa dalam mempekerjakan seseorang maka manajemen atau perusahaan harus menggunakan keseluruhan diri orang yang bersangkutan. Salah satu contohnya adalah bahwa bukan hanya otak seorang manajer yang dibayar oleh perusahaan akan tetapi keseluruhan kepribadian orang yang bersangkutan.

4. Kompleksitas manusia sebagai mahluk yang sulit dipuaskan.

Artinya tidak hanya terbatas pada kebutuhan yang bersifat materi, akan tetapi juga bersifat sosial, peningkatan harga diri, psikologis, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

5. Makin banyak ditinggalkannya penggunaan istilah “manajemen kepegawaian” yang diganti dengan istilah “manajemen sumber daya manusia”. Esensinya bukanlah sekedar pergantian istilah dan bukan pula karena alasan populer, namun dengan menggunakan istilah dan konsep-konsep manajemen sumber daya manusia, maka para pekerja dalam organisasi tidak diperlakukan sebagai objek tetapi sebagai subyek, dalam arti : Pengakuan atas harkat dan martabatnya, perlakuan yang manusiawi di tempat pekerjaan, pemberdayaan yakni dapat menikmati alam kemerdekaan berdemokrasi diperusahaan atau organisasi dan memperoleh imbalan yang didasarkan pada prinsip keadilan, kewajaran, kesetaraan dan kemampuan organisasi.

6. Apabila satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi mampu memainkan peranannya dengan baik, maka akan meningkatkan produktivitas kerja organisasi.
7. Setiap manajer adalah manajer sumber daya manusia.

Meskipun dalam organisasi atau perusahaan terdapat satuan kerja yang secara fungsional mengelola sumber daya manusia yang pemimpin tertingginya adalah salah satu anggota direksi atau sejenisnya, hal itu tidak mengurangi atau menghilangkan pentingnya peranan manajer lain selaku manajer sumber daya manusia, alasannya adalah bahwa manajer itulah yang akan:

- a. Menentukan persyaratan profesional dan teknis dari para karyawan yang menjadi bawahannya.
- b. Memberikan penugasan kepada mereka (karyawan).
- c. Membina para karyawan tersebut agar lebih mampu melaksanakan tugas dengan lebih baik.
- d. Memutuskan apakah karyawan bersangkutan sudah pantas untuk dipromosikan memperoleh kenaikan pangkat atau kenaikan gaji.
- e. Memberikan teguran atau tindakan kepada karyawan apabila bawahannya itu melanggar disiplin perusahaan.

Jadi keberadaan manusia dalam organisasi memiliki peranan yang sangat strategis dan paling menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sumber manusia organisasi harus terus dikembangkan. Pengembangan sumber daya manusia selain penting bagi organisasi juga penting secara individual, karena menjadi kebutuhan setiap karyawan. Hal ini sebagaimana dikemukakan Simamora (1997: 345) bahwa pada umumnya setiap orang ingin meraih kemajuan dalam berkarya dan kemajuan hanya akan diraih apabila yang bersangkutan mampu menampilkan kinerja yang memuaskan, termasuk produktivitas kerja yang makin tinggi.

Salah satu usaha yang dapat dilakukan untuk pengembangan karyawan adalah melalui pelatihan. Apabila pelatihan dipandang sebagai wahana yang

efektif untuk pengembangan diri dan kemampuan para karyawan, maka perlu dipahami berbagai alasannya, mengapa pelatihan perlu diselenggarakan. Berbagai alasan utama ialah sebagai berikut (Simamora, 1997: 346):

1. Menurunnya produktivitas kerja, perlu disadari bahwa merendahnya produktivitas kerja bisa terjadi karena keterampilan para tenaga pelaksana yang sudah tidak sesuai lagi, dan untuk mengatasi masalah tersebut perlu pelatihan.
2. Jika para karyawan sering berbuat kesalahan dalam penyelesaian tugas pekerjaannya, faktor-faktor penyebabnya juga mungkin karena pelaku yang disfungsi, akan tetapi mungkin pula karena menyangkut kemahiran menyelesaikan tugas.
3. Jika organisasi menghadapi tantangan baru, misalnya perubahan yang drastis terjadi pada lingkungan atau diluncurkannya produk baru atau ditetapkan strategi baru, para karyawan perlu diberikan pelatihan untuk menghadapi tantangan tersebut.
4. Apabila karyawan ditempatkan pada tugas yang baru, juga diperlakukan pelatihan.
5. Jika manajemen dan para karyawan sendiri merasakan bahwa pengetahuan, kemahiran dan keterampilan para karyawan sudah ketinggalan zaman.

Jika satu program pelatihan terselenggara dengan baik, sungguh banyak manfaat yang dapat dipetik baik oleh organisasi, oleh berbagai kelompok kerja dan oleh para karyawan sendiri. Misalnya organisasi memiliki para karyawan yang mampu berkarya dengan hasil yang memuaskan karena pengetahuan dan keterampilannya yang sesuai dengan tuntutan tugas. Dikarenakan adanya perilaku yang mendorong, mereka termotivasi bekerja keras dan karena mereka mampu bekerja secara mandiri, yang berakibat membebaskan para manajer melakukan bimbingan, pengarahan, pembinaan dan pengawasan ketat, maka manajer mempunyai waktu yang lebih banyak untuk mencurahkan kemampuan manajerial dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial lain yang

akan lebih menjamin keberhasilan perusahaan guna mencapai tujuan dan berbagai sasarnya (Simamora, 1997: 348).

Para karyawan sendiri memetik manfaat seperti peningkatan kemampuan mengambil keputusan, penerapan ilmu dan keterampilan yang baru dimiliki, kesediaan bekerja sama dengan orang lain, motivasi untuk berkembang yang semakin besar, peningkatan kemampuan melakukan penyesuaian perilaku yang tepat, kemajuan dalam meniti karier, peningkatan penghasilan dan peningkatan kepuasan kerja. Kesemuanya itu dapat bermuara pada keinginan berkarya sedemikian rupa sehingga produktivitas kerjanya semakin meningkat (Simamora, 1997: 349).

D. Karakteristik Pekerjaan

Setiap organisasi pada umumnya memiliki karakteristik yang berbeda-beda meskipun tingkat perbedaannya relatif tipis. Perbedaan tersebut galibnya tergantung pada jenis organisasi terkait dengan bidang usaha, karakteristik individu, dan kebijakan-kebijakan yang ada dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan definisi dari Turner dan Lawrence (1965: 124) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan atribut-atribut tugas yang ada di dalam pekerjaan. Sementara itu, dengan bahasa yang berbeda namun esensinya sama, Abush dan Burkhead (1984: 75) mengungkapkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah dimensi inti pekerjaan yang berisi sifat-sifat tugas yang ada dalam suatu pekerjaan. Kedua pakar ini sama-sama "tugas yang ada dalam pekerjaan."

Sejalan dengan pandangan kedua pakar tersebut, Hackman dan Oldham (dalam Luthan, 2008: 239), merinci karakteristik pekerjaan menjadi lima dimensi inti, yakni: (1) variasi keterampilan, (2) identitas tugas, (3) signifikansi tugas, (4) otomoni, dan (5) umpan balik. Hackman dan Oldham telah mengidentifikasi dimensi inti (*core dimension*) untuk memperkaya pekerjaan (*job enrichment*). Apabila salah satu dimensi tidak ada, secara psikologis karyawan merasa ada yang hilang dan motivasi cenderung menurun. Seluruh dimensi inti itu cenderung mempertinggi motivasi,

kepuasan, dan kualitas kerja dan mengurangi pergantian pegawai dan kemangkiran.

Kelima dimensi inti yang disebutkan Hackman dan Oldham tersebut secara rinci dijelaskan Newstrom dan Davis (1990: 240-241) sebagai berikut:

Pertama, variasi keterampilan (*skill variety*). Variasi memungkinkan karyawan untuk melaksanakan bidang tugas yang berbeda yang mengharuskan adanya keterampilan yang berbeda-beda. Pekerjaan yang sangat beragam dipandang para karyawan lebih menantang karena mencakup beberapa jenis keterampilan. Pekerjaan seperti ini juga meniadakan kemonotonan yang timbul dari setiap aktivitas yang berulang. Apabila pekerjaan itu bersifat fisik, digunakan otot yang berbeda, sehingga satu bidang otot tidak digunakan berlebihan dan letih pada sore hari. Keragaman menimbulkan perasaan kompeten yang lebih besar bagi pegawai, karena mereka dapat melakukan jenis pekerjaan yang berlainan dengan cara yang berbeda.

Kedua, identitas tugas (*task identity*). Identitas tugas memungkinkan karyawan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan seutuhnya. Banyak upaya pemerikayaan pekerjaan telah dilakukan pada dimensi ini, karena di masa lampau gerakan manajemen ilmiah menimbulkan pekerjaan yang terlalu dispesialisasikan dan rutin. Para karyawan secara individu mengerjakan bagian kecil pekerjaan sehingga mereka tidak dapat mengidentifikasi salah satu produk dengan upaya mereka. Mereka tidak dapat memiliki rasa menyelesaikan atau bertanggung jawab bagi produk secara keseluruhan. Apabila tugas diperluas untuk menghasilkan sebuah produk secara keseluruhan atau bagiannya yang dapat diidentifikasi, maka telah terbentuk identitas tugas.

Sebuah tugas menjadi bagian kerja yang dijelaskan secara sempit dan dirancang bagi seseorang (Daft, 2007: 30). Namun, dalam klasifikasi tugas Steiner, ada kemungkinan untuk mewujudkan kinerja kelompok yang mengerjakan berbagai tugas. Di sini fokus bukan ditujukan pada sifat atau peran anggota kelompok yang lebih disukai atau sebenarnya pada proses kelompok khusus, tetapi pada tipe tugas yang akan diselesaikan oleh

kelompok itu. Karya Steiner mungkin tidak mendapatkan perhatian yang selayaknya. Steiner menunjukkan banyak hipotesa teruji tentang kapan berusaha bekerja dalam kelompok dan kapan tidak (Furnham, 2006: 499).

Ketiga, signifikansi tugas (*task significance*). Dimensi ini megacu pada kadar dampak pekerjaan terhadap orang lain, seperti yang dipersepsikan karyawan. Dampak itu bisa terjadi pada atas orang lain dalam organisasi bersangkutan, seperti pada saat karyawan melakukan langkah pokok dalam proses kerja, tetapi bisa juga terjadi pada pihak lain di luar organisasi. Hal yang penting adalah bahwa karyawan percaya mereka melakukan sesuatu yang penting dalam organisasi dan/atau masyarakat.

Keempat, otonomi (*autonomy*). Ini adalah karakteristik pekerjaan yang memberikan kebijaksanaan dan kendali tertentu bagi karyawan suatu keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan hal yang mendasar untuk menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan. Walaupun karyawan mau bekerja dalam berbagai kendala organisai, karyawan juga bersikeras untuk memiliki keluasaan tertentu. Terkait dengan hal ini, para pakar memberikan pandangan yang hampir serupa. Schunk, Pintrich dan Meece (2006: 171) mendefinisikan otonomi sebagai mendapatkan kebebasan, menolak tekanan dan pembatasan, bebas dan merdeka untuk bertindak, menghindari atau aktivitas melepaskan diri yang diatur oleh pejabat yang berkuasa. Kemudian menurut Snell dan Bohlander (2007: 151), otonomi adalah tingkat sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan besar, kemerdekaan dan keleluasaan kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur untuk digunakan dalam melaksanakannya. Lalu bagi Furnham (2006: 314), otonomi adalah tingkat kebebasan, kemerdekaan dan keleluasaan yang dimiliki pelaksana kerja dalam pekerjaannya; menjadi tanggung jawab pribadi bagi proses dan hasil kerja. Sementara itu menurut Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy (2007: 54), otonomi adalah jumlah kebebasan, kemerdekaan dan keleluasaan yang dimiliki pegawai di bidang seperti penjadwalan kerja, pembuatan keputusan dan menentukan bagaimana melaksanakan pekerjaan.

Selain itu, Mondy dan Noe (2005: 341) memandang otonomi sebagai tingkat kebebasan dan keleluasaan individu yang dimiliki pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya. Menurut Mondy dan Noe, pekerjaan yang memberikan otonomi sering mendorong pegawai untuk merasa bertanggung jawab bagi hasil kerjanya. Kebanyakan pekerja tidak ingin seseorang menanggung sendiri di pundaknya sepanjang hari sambil menunggunya melakukan kesalahan. Individu mengetahui apa yang perlu dilakukan dan dengan alasan menghendaki kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Otonomi menjadi inti dari tim kerja yang mengatur sendiri. Beberapa kelompok ini memiliki otonomi untuk membuat keputusan siapa yang akan disewa dan dipromosikan, jadwal kerja dan metode yang harus diikuti. Kebebasan bertindak ini menciptakan rasa bertanggung jawab yang mungkin tidak bisa dicapai dengan cara lain.

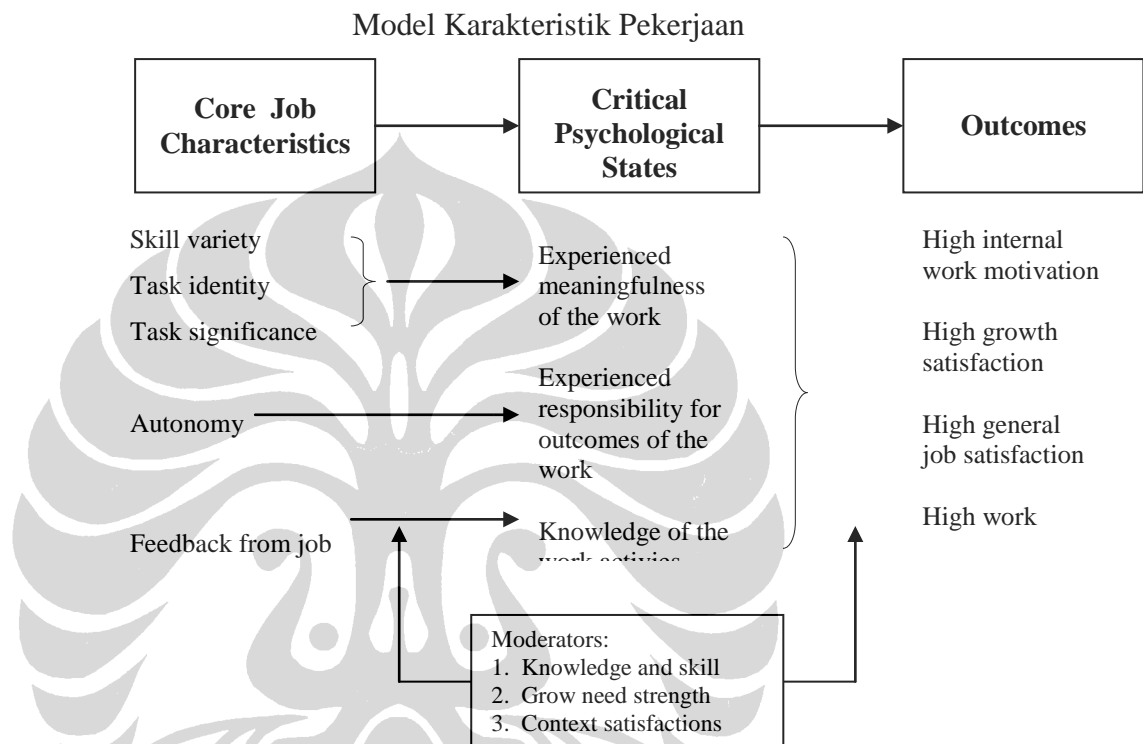
Otonomi juga merujuk pada kontrol atas (aspek) pelaksanaan tugas dan khususnya dianggap sebagai sesuatu yang positif, menyehatkan dan memuaskan bagi pegawai yang terlepas darinya, dan proses kerja efisien, keuntungan dan klien yang puas bagi majikan yang memberikannya (van Mierlo, et al., 2005: 4). Otonomi dalam pekerjaan pada masyarakat merupakan “otonomi yang diberikan” – sejauh berusaha memadukan pekerja dengan proses kerja, seperti memadukan unsur-unsur yang tidak bisa diduga misalnya kepandaian, koordinasi dan mobilisasi subyektif. Kepentingannya adalah menyelidiki dan menganalisis otonomi di tempat kerja yang berkaitan dengan informasi dan teknologi komunikasi. Dalam kajian di bidang manufaktur, perubahan menunjukkan tuntutan yang dibebankan kepada pekerja bagi mobilisasi subyektif untuk mencapai tugasnya. Ini mulai membentuk kondisi “otonomi yang diberikan” – otonomi diberikan dalam arti “diserahkan” kepada pekerja, tetapi sekaligus merupakan kewajiban yang harus diikuti (Rosenfeld, 2004: 1).

Kelima, umpan balik (*feedback*). Umpan balik mengacu pada informasi yang memberi tahu karyawan tentang seberapa baik prestasinya. Umpan balik timbul dari pekerjaan itu sendiri, pimpinan, dan karyawan lainnya. Gagasan

umpan balik cukup sederhana, tetapi sangat penting bagi orang-orang di tempat kerja. Karena karyawan menginvestasikan bagian yang substansial dari kehidupannya dalam pekerjaan, karyawan ingin mengetahui seberapa baik prestasinya. Lebih lanjut, karyawan perlu mengetahui agak sering karena mengakui bahwa prestasi itu memang berbeda-beda, dan satu-satunya cara untuk mengadakan penyesuaian adalah dengan mengetahui bagaimana prestasinya sekarang. Menurut Kreitner dan Kinicki (2004: 326), umpan balik merupakan informasi obyektif tentang kinerja kolektif individu. Umpan balik memiliki dua fungsi bagi yang menerimanya. Pertama, fungsi instruksi. Kedua, fungsi motivasi. Umpan balik menuntut ketika menjelaskan peran atau mengajarkan perilaku baru. Di sisi lain, umpan balik memotivasi ketika berfungsi sebagai imbalan atau menjanjikan suatu imbalan (Kreitner dan Kinicki (2004: 326). Ketika dipertimbangkan secara luas, umpan balik kinerja merupakan sarana bagi hal-hal berikut ini: (1) bimbingan: perbaikan yang harus dilakukan oleh pekerja dalam kinerjanya, dan langkah-langkah yang bisa dia ambil untuk perbaikan. Ini berada di antara tanggungjawab manager paling dasar; (2) evaluasi: bagaimana organisasi memandang kinerja pegawai sehubungan dengan harapan dan bagi orang lain. Apakah pegawai bekerja dengan baik, buruk atau rata-rata? (3) pengakuan: mengungkapkan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan; (4) imbalan: pengakuan yang dituangkan dalam sesuatu yang bisa dijangkau (biasanya uang); dan (5) arah: menyampaikan atau memperkuat apa yang diperlukan organisasi, nilai-nilai dan harapan dari pegawai (Sirota, Mischkind & Meltzer, 2005: 208). Lima aspek dan hasil umpan balik ini diperlukan bagi karyawan dan organisasi. Meskipun kebanyakan orang memiliki tingkat tanggung jawab dan ingin menyelesaikan tugasnya, motivasi menurun tajam jika tidak seorangpun memperhatikan. Di sisi lain, jika tidak seorangpun yang memperhatikan kecuali ketika sesuatu berubah buruk, motivasi segera akan berubah menjadi kebencian (Sirota, Mischkind & Meltzer, 2005: 209). Umpan balik penting dalam mempertahankan motivasi. Agar efektif secara maksimal, umpan balik harus disajikan secepat mungkin setelah perilaku yang tidak memadai terjadi.

Kelima dimensi karakteristik pekerjaan yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham di atas dapat digambarkan dalam model karakteristik pekerjaan sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.1.

Gambar 2.1



Sumber: Newstom dan Davis (1990: 240-241)

Berdasarkan lima dimensi di atas atau yang disebut ciri-ciri intrinsik pekerjaan, Hackman dan Oldham (dalam Luthans, 2008: 350) mengembangkan model karakteristik kerja dari motivasi kerja. Keduanya mengasumsikan bahwa ciri-ciri pekerjaan di atas menimbulkan tiga kritikal *psychological states*, yaitu: (1) *experienced meaningfulness of the work*; (2) *experienced responsibility for outcomes of the work*. (3) *knowledge of the actual results of the work activities*. Ketiga kondisi psikologik kritikal ini menghasilkan empat macam *personal and work outcomes* (keluaran pribadi dan kerja), yaitu: (1) motivasi kerja internal tinggi; (2) unjuk kerja bermutu tinggi; (3) kepuasan kerja tinggi dengan pekerjaan; (4) angka kemangkiran dan keluar pegawai rendah. Berdasarkan ciri intrinsik pekerjaan atau yang

disebut *core job dimensions*, Hackman dan Oldham membuat suatu rumus untuk mengetahui skor potensi motivasi (*motivation potential score = MPS*) sebagai berikut (dalam Luthans, 2008: 351):

$$MPS = \left(\frac{\text{skill variety} + \text{task identity} + \text{task significance}}{3} \right) \times \text{autonomy} \times \text{feedback}$$

Selain pandangan Hackman dan Oldham di atas, ada juga pendapat lain mengenai karakteristik pekerjaan. Menurut Stone dan Gueuthal (dalam Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2008:148), karakteristik pekerjaan memiliki enam dimensi, yaitu: (1) keragaman (*variety*), (2) otonomi (*autonomy*), (3) interaksi yang dibutuhkan (*required interaction*), (4) interaksi pilihan (*optional interaction*), (5) pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan (*knowledge and skill required*), dan (6) tanggung jawab (*responsibility*). Apabila dibandingkan dengan dimensi inti karakteristik pekerjaan dari Hackman dan Oldham, terlihat ada beberapa dimensi inti yang sama, yaitu variasi dan otonomi. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan pada dasarnya juga sama dengan variasi keterampilan dalam dimensi inti karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham.

Konsep karakteristik pekerjaan terkait dengan desain pekerjaan. Ada tiga macam cara memandang desain pekerjaan, yaitu: pendekatan mekanistik, motivasional, dan secara biologis. Pada desain pekerjaan mekanistik, setiap pekerja hanya diharuskan melakukan satu atau dua hal yang sederhana, terus menerus. Kebanyakan dari pekerjaan ini amat mudah dipelajari dan dilakukan. Pada desain pekerjaan motivasional, ketika keterbatasan pendekatan mekanistik menjadi jelas, mulai mencari cara membuat pekerjaan lebih bervariasi dan menantang. Sedangkan pada desain pekerjaan secara biologis, atau lazim *ergonomik*, merupakan usaha sistematis untuk membuat pekerjaan seaman mungkin (Stoner, Freeman & Gilbert, 1995: 363-367).

Dari uraian mengenai karakteristik pekerjaan di atas tampak bahwa yang dimaksud karakteristik pekerjaan adalah dimensi inti pekerjaan yang berisi sifat-sifat tugas yang bersifat khusus yang ada di dalam semua

pekerjaan dan dirasakan oleh para pekerja dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaan yang meliputi: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.

E. Kepuasan Kerja

Menurut Locke (dalam Luthans, 2008: 141), definisi kepuasan kerja melibatkan reaksi kognitif, afektif dan evaluatif atau sikap. Menurutnya, kepuasan kerja adalah kondisi emosi positif atau menyenangkan dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Sementara itu Luthans (2008: 141) berpandangan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting.

Kepuasan kerja merupakan konsep yang kompleks dan multi-segi, yang bisa berarti lain bagi orang yang berbeda (Mullins, 2005: 700). Dengan kondisi seperti itu, maka kepuasan kerja didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Menurut Davis dan Newstrom (1990: 105), kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan yang menyenangkan atas pekerjaan seseorang. Dalam konteks ini, kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada diri individu. Sedangkan bagi Price (dalam Gaertner, 1999: 479), kepuasan kerja adalah “*degree to which employees have positive affective orientation towards employment by the organization.*” Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah derajat dimana karyawan memiliki orientasi afeksi positif terhadap ketenagakerjaan oleh organisasi. Werther (1996: 51) juga melihat kepuasan kerja sebagai suatu pemikiran dari karyawan mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Atau dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.

Spector (1997: 2) juga memiliki pandangan yang tidak jauh berbeda. Menurutnya, “*job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their job. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs.*” Kepuasan kerja adalah perasaan

seseorang terhadap pekerjaannya maupun aspek-aspek yang berlainan pada pekerjaannya, atau sampai batas mana seseorang menyukai (puas) atau tidak menyukai (tidak puas) terhadap pekerjaannya. Sedangkan bagi Nelson dan Quick (2006: 87), kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja.

Hal senada dikemukakan oleh Brayfield dan Rothe (dalam Panggabean, 2002: 128) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Dalam pengertian yang lebih spesifik, kepuasan kerja dapat berarti sikap umum seseorang dalam menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang seharusnya diterima (Robbins, 1990: 26). Pengertian ini mengakibatkan konsep kepuasan kerja menjadi tidak mudah, karena berhubungan dengan perasaan dan penilaian manusia. Pegawai merasa memiliki kepuasan kerja jika memiliki penilaian bahwa imbalan yang diterima atas pelaksanaan pekerjaan melebihi tenaga dan ongkos individu yang telah dikeluarkan, dan selisih yang masih ada cukup untuk menjalani hidupnya.

Lebih dari itu, kepuasan kerja seseorang bergantung kepada penilaian tentang perbedaan antara *should be* (*expectation, needs atau values*) dengan suatu yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaan. Dengan demikian dapat diartikan pula bahwa kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (Vroom, 1995: 104). Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat perbedaan, tetapi merupakan perbedaan yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum akan menjadi perbedaan yang negatif, sehingga makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya (Vroom, 1995: 105).

Dari beberapa pengertian, definisi dan batasan di atas terlihat dengan jelas bahwa kepuasan kerja lebih merupakan emosi atau perasaan positif (menyenangkan) yang muncul sebagai akibat dari persepsi atau pengalaman individu tentang pekerjaan berikut aspek-aspek yang terdapat di dalamnya.

Kepuasan kerja merupakan variabel yang banyak diteliti para ahli, sehingga muncul banyak teori-teori kepuasan kerja yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga rumpun teori kepuasan kerja.

Pertama, teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dicapai dengan kenyataan yang ada. Apabila terdapat kenyataan lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang menjadi puas, sehingga terdapat *discrepancy* yang positif. Makin besar jumlah hasil pekerjaan yang dapat diterima seseorang dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya: upah ekstra, jam kerja yang lebih lama), maka orang tersebut akan merasa semakin puas. Sebaliknya apabila yang didapat dari hasil pekerjaan ternyata lebih kecil daripada apa yang diinginkan atau makin jauh dari kenyataan atau hasil yang diinginkan berada di bawah standar minimum, maka terjadi ketidaksesuaian yang negatif, yang berakibat kurang bergairah melakukan pekerjaan.

Kedua, teori kesamaan (*equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidak adanya kesamaan (*equity*) dalam situasi kerja. Komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, orang yang dibandingkan (Wexley dan Yukl, 1991: 133). Input adalah faktor yang bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasil kerja adalah sesuatu yang dianggap bernilai bagi seseorang yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang bandingan ini dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya dimasa lalu.

Ketiga, teori dua faktor (*two factor theory*). Prinsip dari teori ini ialah kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan ini bukan suatu variabel yang kontinyu. Ciri atau macam teori ini merumuskan dua kelompok pekerjaan, yaitu kelompok *satisfies* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfies* (Wexley dan Yulk, 1991: 136). Terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan

kepuasan, dan jika tidak terpenuhi faktor-faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor-faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak dipenuhi, karyawan tidak akan puas, dan jika terpenuhi maka karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Ketiga teori kepuasan kerja tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada tujuan yang hendak dicapai dalam bekerja. Aspek pekerjaan sebagai sumber kepuasan kerja atau ketidakpuasan merupakan teori dua faktor yang tepat digunakan. Sedangkan untuk mengetahui kepuasan terhadap gaji atau pangkat, maka teori keadilan lebih relevan. Teori ketidaksesuaian bisa dipakai untuk memprediksi efek dari kepuasan kerja (As'ad, 1985: 105).

Menurut Schermerhorn (1995: 45), ada sejumlah aspek terkait dengan kepuasan kerja, yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri (*work It self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu ketrampilan tertentu. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

b. Penyelia (*supervision*)

Penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya.

c. Teman sekerja (*workers*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial sebagai pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

d. Promosi (*promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

Anoraga (1992: 80) mengidentifikasi tiga faktor yang menentukan kepuasan kerja, yakni:

- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
 - 1) Hubungan antar manajemen dengan karyawan.
 - 2) Faktor fisik dan kondisi kerja
 - 3) Hubungan sosial diantara karyawan
 - 4) Sugesti dari teman sekerja
 - 5) Emosi dan situasi kerja
- b. Faktor individual, meliputi:
 - 1) Sikap karyawan terhadap pekerjaannya
 - 2) Umur karyawan pada saat bekerja
 - 3) Jenis kelamin karyawan
- c. Faktor-faktor luar, merupakan hal-hal yang berhubungan dengan:
 - 1) Keadaan kelompok karyawan
 - 2) Rekreasi
 - 3) Pendidikan.

Kemudian Ghiselli dan Brown yang dikutip As'ad (1995: 112) mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kedudukan. Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.
- b. Pangkat. Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

- c. Umur. Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 – 34 tahun dan umur 40 – 45 tahun merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.
- d. Jaminan finansial dan jaminan sosial. Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- e. Mutu pengawasan. Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Selain itu, menurut William (1983: 30), ada empat faktor lain yang mendorong terjadinya kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kerja yang secara mental menantang (*mentally challenging work*)
Pekerja cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberinya kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki, menawarkan tugas yang bervariasi, memberi kebebasan serta memungkinkan mendapat umpan balik mengenai hasil kerjanya. Ciri-ciri yang disebutkan di atas adalah ciri pekerjaan yang menantang secara mental. Pekerjaan yang tanpa tantangan cenderung membosankan, tetapi pekerjaan yang tantangannya terlalu tinggi dapat membuat frustrasi dan perasaan tidak berhasil. Jadi posisi dimana karyawan merasa senang dan puas adalah pekerjaan dengan tantangan yang moderat (*under conditions of moderate challenge*).
- b. Imbalan yang memadai (*equitable reward*)
Pekerja menginginkan sistem imbalan dan promosi yang adil, tidak mempunyai standar ganda dan sejalan dengan peraturan dan dengan apa yang telah disepakati. Kepuasan kerja akan timbul dalam diri pekerja jika sistem pengupahan dirasa adil, sesuai beban pekerjaan, tingkat

keterampilan individu dan standar upah yang berlaku umum. Tidak semua karyawan mengejar uang, karena itu kadang-kadang rasa adil menjadi penting. Kepuasan kerja juga akan dirasakan karyawan jika di dalam promosi dilaksanakan secara bijak dan adil, karena promosi memberi kesempatan untuk mengembangkan diri, perluasan tanggung jawab peningkatan status sosial.

c. Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*)

Pekerja sangat peduli dengan lingkungan kerjanya, baik untuk kenyamanan pribadi ataupun agar tugas dapat dikerjakan dengan baik. Kondisi kerja yang baik itu antara lain, lingkungan fisik yang tidak membahayakan, suhu, cuaca, kebisingan dan lain-lain tidak dalam kondisi ekstrim. Karyawan juga menyukai kantor atau tempat kerja yang bersih dan modern dengan perlengkapan yang memadai.

d. Rekan kerja yang mendukung (*supportive colleagues*)

Pekerja mengharapkan lebih dari sekedar uang dan prestasi fisik lain dalam bekerja. Bagi sebagian besar pekerja, mempunyai pekerjaan, berarti juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Untuk memenuhi hal itu maka mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung kepuasan kerja.

Menurut Luthans (2008: 142), ada tiga dimensi yang pada umumnya diterima bagi kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan reaksi emosi terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh bagaimana hasil-hasil bisa memenuhi atau melebihi harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait. Semua itu adalah:

- 1) Kerja itu sendiri: sejauh mana pekerjaan memberi individu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan peluang menerima tanggung jawab;
- 2) Upah: jumlah ganti rugi keuangan yang diterima dan sampai di mana ini dianggap sepadan dibandingkan upah orang lain dalam organisasi;
- 3) Peluang promosi. Peluang bagi kemajuan dalam organisasi;

- 4) Pengawasan. Kemampuan pengawas memberikan bantuan teknik dan dukungan tingkah laku;
- 5) Mitra kerja: sejauh mana sesama pekerja secara teknik memadai dan secara sosial saling membantu.

Slocum dan Hellriegel (2007: 326) juga memperlihatkan pandangan yang agak berbeda dengan menyebutkan sejumlah faktor kerja yang penting bagi kepuasan kerja karyawan, sebagaimana tampak pada tabel berikut.

Tabel 2.1 Dampak Berbagai Faktor Kerja tentang Kepuasan Kerja

Faktor-faktor kerja	Dampak-dampak
Tantangan	Pekerjaan menantang secara mental yang dicapai individu sangat memuaskan
Tuntutan fisik	Kerja melelahkan akan memuaskan
Kepentingan pribadi	Pekerjaan yang menarik secara pribadi akan memuaskan
Struktur imbalan	Imbalan yang sama dan memberikan hasil akurat bagi pekerjaan berarti memuaskan
Kondisi kerja fisik	Kepuasan tergantung pada perbandingan kondisi kerja dan kebutuhan fisik
Pencapaian tujuan	Kondisi kerja yang mendorong tercapainya tujuan akan memuaskan
Diri	Kebanggaan diri tinggi akan merangsang bagi kepuasan kerja
Orang lain dalam organisasi	Individu akan puas dengan pengawas, rekan kerja atau bawahan yang membantu mencapai imbalan. Individu jug akan lebih puas dengan rekan yang melihat sesuatu yang sama seperti yang dilakukan.
Organisasi dan manajemen	Individu akan puas dengan organisasi yang memiliki kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk membantunya mencapai imbalan. Individu akan kecewa dengan peran yang bertentangan dan/atau peran ambisius yang diterapkan oleh organisasi
Tunjangan luar	Keuntungan tidak memiliki pengaruh kuat pada kepuasan kerja bagi kebanyakan pekerja.

Kepuasan kerja memiliki sejumlah dampak, yang antara lain tercermin dari kesukaan atau ketidaksukaan pegawai terhadap pekerjaannya. Dalam konteks ini, suatu kerangka teoretis (kerangka keluar-suara-kesetiaan-pengabaian) membantu dalam memahami akibat kekecewaan (kerja). Empat reaksi kerangka yang saling berbeda di sepanjang dua dimensi: konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dapat dijelaskan sebagai berikut (Robbins and Judge, 2007: 83).

- a. Keluar: perilaku ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru serta mengundurkan diri;
- b. Suara: secara aktif dan konstruktif berusaha untuk memperbaiki kondisi, mencakup penunjukkan perbaikan, membahas masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat;
- c. Kesetiaan: menunggu secara pasif tetapi optimis bagi kondisi untuk perbaikan, termasuk berbicara bagi organisasi dengan adanya kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan sesuatu yang benar;
- d. Pengabaian: secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk absen berlebihan atau terlambat, mengurangi usaha dan menambah kesalahan.

Bagi Greenberg dan Baron (1995: 117), ada faktor-faktor individu yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yakni:

- a. *Kepribadian*. Kepuasan kerja berhubungan dengan kepribadian, diantaranya aktualisasi diri, kemampuan mengatasi tantangan dan tekanan.
- b. *Status dan senioritas*. Kedudukan status mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi hirarki seseorang di dalam organisasi akan lebih mudah karyawan tersebut menjadi puas.
- c. *Kecocokan dengan minat*. Minat kerja karyawan menentukan tingkat kepuasan kerjanya, semakin cocok minat karyawan dengan tugas yang dikerjakan maka akan semakin tinggi kepuasannya.
- d. *Kepuasan hidup*. Seorang karyawan yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan

dengan kerja, juga akan cenderung mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Selain itu, meskipun ada perbedaan variabel yang diketahui memiliki dampak besar, kecil atau sedang pada kepuasan kerja, namun ada kemungkinan untuk membagi faktor-faktor ini dalam tiga kelompok berbeda:

- a. Kebijakan dan prosedur organisasi: menyangkut hal-hal seperti sistem penghargaan (kesamaan upah dan promosi), pengawasan dan langkah pembuatan keputusan, dan kualitas pengawasan yang dipikirkan.
- b. Aspek khusus dari pekerjaan, seperti: beban kerja, keahlian, keragaman, otonomi, hasil dan sifat fisik dari lingkungan kerja.
- c. Sifat pribadi, seperti: harga diri, kemampuan menghadapi stres dan kepuasan hidup umumnya, membantu menentukan kepuasan kerja (Furnham, 2006: 331).

Secara lebih luas Mullins (2005: 701) menyebut serangkaian variabel yang lebih luas berkaitan dengan individu, faktor sosial, budaya, organisasi dan lingkungan yang memengaruhi kepuasan kerja, dengan rincian sebagai berikut:

- a. Faktor individu, mencakup: kepribadian, pendidikan dan kualifikasi, kecerdasan dan kemampuan, usia, status perkawinan, orientasi bekerja;
- b. Faktor-faktor sosial, mencakup: hubungan dengan mitra kerja, kerja kelompok dan norma, kesempatan bagi interaksi, organisasi informal;
- c. Faktor-faktor budaya, mencakup: sikap, keyakinan dan nilai yang mendasari;
- d. Faktor organisasi, mencakup: sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan dan prosedur pegawai, hubungan pegawai, sifat kerja, teknologi dan organisasi kerja, pengawasan dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, kondisi kerja;
- e. Faktor lingkungan, mencakup: pengaruh ekonomi, sosial, teknik dan pemerintah.

Secara teoritik kepuasan kerja juga memiliki kaitan dengan aspek-aspek lainnya. Hal itu sebagaimana dikemukakan oleh Siagian bahwa pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan aspek-aspek seperti prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan, dan besar kecilnya perusahaan. Masing-masing aspek tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (Siagian, 1997: 72):

a. Kepuasan Kerja dan Prestasi

Berbagai penelitian membuktikan bahwa seorang karyawan yang puas, tidak dengan sendirinya merupakan karyawan yang berprestasi tinggi, melainkan hanya berprestasi biasa-biasa saja. Jika demikian halnya maka dapat pula bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasional kuat untuk berprestasi. Seorang karyawan yang puas belum tentu terdorong untuk berprestasi kalau kepuasannya tidak terletak pada motivasinya. Itu berarti akan tetap bertumpu pada faktor lainnya, misalnya imbalan. Jadi untuk mengkaitkan kepuasan kerja dengan prestasi memang tidak mudah, tergantung pada apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja tersebut. Contoh lain misalnya seorang karyawan merasa puas bekerja pada suatu perusahaan tertentu karena atasannya baik kepadanya, tapi sebenarnya prestasi kerja tidak istimewa, karena walaupun dengan prestasi kerja luar biasa, kesempatan promosi baginya sangat terbatas sehingga dia tidak terdorong untuk berprestasi tinggi. Kepuasan kerja bagi yang bersangkutan bersumber pada faktor lain yaitu perilaku positif dari atasannya langsung. Mungkin pula terjadi bahwa seorang karyawan merasa puas dalam pekerjaannya karena yang bersangkutan menyadari apa yang telah dicapainya sudah maksimal. Dalam situasi demikian dia berusaha berprestasi sebaik mungkin. Terlepas dari faktor apa yang dijadikan sebagai alat pengukur kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja, sehingga menjadikan kepuasan untuk memacu prestasi.

b. Kepuasan Kerja dan Kemangkiran.

Dari berbagai penelitian yang pernah dilakukan oleh para ahli, dan pengalaman banyak perusahaan terlihat bahwa terdapat korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran. Artinya, telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Dengan demikian salah satu cara untuk mengurangi tingkat kemangkiran karyawan adalah meningkatkan kepuasan kerjanya.

c. Kepuasan Kerja dan Keinginan Pindah

Salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan pada tempat kerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beraneka ragam seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang menyenangkan, hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun dengan para rekan sekerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan sebagainya. Hal tersebut berarti terdapat korelasi antara tingkat kepuasan kerja dengan kuat atau lemahnya keinginan untuk pindah pekerjaan. Keadaan seperti ini perlu diwaspadai karena jika terjadi dalam skala besar, perusahaan akan dirugikan.

d. Kepuasan Kerja dan Usia Karyawan

Telah diketahui bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja dengan usia seorang karyawan. Artinya, kecenderungan yang sering terlihat adalah bahwa semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin tinggi. Berbagai alasan yang sering dikemukakan untuk menjelaskan fenomena ini antara lain:

- 1) Bagi karyawan yang sudah lanjut usia, makin sulit memulai karir baru di tempat lain.
- 2) Sikap dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan dan cita-cita.
- 3) Gaya hidup yang sudah mapan.
- 4) Sumber penghasilan yang relatif sudah terjamin.

- 5) Adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan-rekan dalam perusahaan.

e. Kepuasan Kerja dan Tingkat Jabatan

Literatur mengenai hal ini memberi petunjuk bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu perusahaan, pada umumnya tingkat kepuasan cenderung lebih tinggi pula. Alasannya antara lain:

- 1) Penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak.
- 2) Status sosial yang relatif tinggi di dalam dan di luar perusahaan.
- 3) Pekerjaan yang memungkinkan mereka yang menunjukkan kemampuan kerjanya.

Alasan-alasan tersebut berkaitan erat dengan prospek bagi seorang untuk dipromosikan, perencanaan karier, dan pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan. Kondisi ini berimplikasi pada keharusan pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan.

f. Kepuasan Kerja dan Besar Kecilnya Perusahaan

Pada dasarnya kehidupan berkarya bagi manusia, tidak hanya digunakan untuk memuaskan kebutuhan materiel saja, akan tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan lainnya seperti yang bersifat mental psikologikal, sosial dan spiritual. Berkaitan dengan hal tersebut, maka besar kecilnya perusahaan turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya, jika karena besarnya perusahaan dan jumlah pekerjaannya banyak, sehingga jati diri dan identitas karyawan menjadi kabur, dapat memberikan dampak negatif pada kepuasan kerja. Hal ini bisa terjadi apabila harapan karyawan turut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan tidak terwujud, solidaritas antara sesama karyawan menurun, menjalin tali persahabatan menjadi sulit, perhatian dan perlakuan pimpinan yang bersifat personil tidak terjadi. Oleh karena itu di perusahaan yang besar perlu dicari cara pengelompokan karyawan sedemikian rupa sehingga masing-masing karyawan tetap merasa mendapat perlakuan dan perhatian individual sesuai jati dirinya masing-masing.

Dari uraian di atas dapat disarikan bahwa yang dimaksud kepuasan kerja adalah kondisi emosi positif atau menyenangkan yang dirasakan individu sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang meliputi aspek-aspek: pekerjaan itu sendiri, penyelia, teman sekerja, dan promosi.

F. Komitmen Organisasi

Bagi Steers (1985: 50), komitmen organisasi merefleksikan rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Sementara itu bagi Mowday, Porter dan Steers (1982: 27) komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi, yang ditandai tiga hal: penerimaan pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan pegawai untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Dalam konteks kehidupan organisasi, komitmen dimaknai secara beragam oleh para pakar. Shaw, Delery dan Abdulla (2003: 2) misalnya mengartikan komitmen sebagai hasil dari investasi atau kontribusi terhadap organisasi, atau suatu pendekatan psikologis yang menggambarkan komitmen sebagai suatu hal yang positif, keterlibatan yang tinggi, orientasi intensitas tinggi terhadap organisasi. Kemudian Scott & Burroughs (2000: 2) melihat komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu bersama dan keterlibatannya dengan organisasi. Sedangkan Benkhoff (1997: 3) mendefinisikan komitmen sebagai derajat kepedulian karyawan dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi.

Definisi senada dikemukakan Luthans (2008: 236). Menurutnya, komitmen organisasi merupakan suatu hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi

atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982: 58), komitmen organisasi memiliki dua komponen, yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Komponen sikap mencakup tiga hal penting. *Pertama*, identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan pegawai atas tujuan organisasi sebagai dasar komitmen. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi dan rasa bangga menjadi bagian dari organisasi. *Kedua*, keterlibatan pegawai sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya di dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Ketiga*, kehangatan, afeksi dan loyalitas serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi.

Dengan kondisi seperti itu, maka urgensi komitmen organisasi adalah nyata (Robbins dan Millet, 2001: 185). Hal ini menandakan suatu tuntutan bahwa pimpinan atau manajer harus memperhatikan tingkat komitmen karyawan, karena sejumlah alasan. *Pertama*, ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang komit akan tinggal bersama organisasi dalam jangka panjang dan akan berkurang tingkat ketidakhadirannya. *Kedua*, komitmen organisasi secara langsung berhubungan terhadap kepuasan kerja dan oleh karena itu dapat dihubungkan terhadap kesehatan karyawan baik di dalam maupun di luar kerja. *Ketiga*, dalam perubahan waktu, ada suatu kebutuhan karyawan yang bertalian dengan kesejahteraan organisasi. Bukti untuk masing-masing perilaku komitmen dan pengunduran diri sangatlah jelas. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi lebih tinggi memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memiliki rata-rata yang rendah baik untuk *turnover* maupun ketidakhadiran. Secara khusus, karyawan yang memiliki komitmen kuat dan konsisten secara negatif berhubungan dengan keputusan meninggalkan organisasi.

Buchanan mengemukakan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi mencakup komponen-komponen: kesesuaian diri (identifikasi diri) pegawai dengan tujuan organisasi, keterikatan psikologis pegawai dalam tugas-tugas organisasi, dan kesetiaan (loyalitas) dan kecintaan pegawai kepada organisasi yang ditunjukkan oleh ketidakinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1997: 186). Newsrom dan Davis (1998: 259) menyatakan bahwa komitmen organisasional pegawai disebut pula sebagai loyalitas pegawai (*employee loyalty*) yaitu suatu tingkat atau derajat identifikasi diri pegawai dengan organisasi dan keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi aktifnya dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional diibaratkan sebagai kekuatan magnet untuk menarik atau mengikat benda yang lain kedalam magnet tersebut, yang merupakan ukuran keinginan pegawai untuk tetap tinggal didalam organisasinya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa apabila pegawai memiliki komitmen organisasional yang rendah, maka dapat menyebabkan terjadinya *psychological withdrawal* (contoh: absensi tidak tertib, cepat pulang kantor, sering istirahat, dan bekerja lambat).

Menurut Cumming dan Worley (2005: 194), dalam kehidupan organisasi, komitmen didapat dari beberapa tingkat (*level*) organisasi, termasuk karyawan yang secara langsung terlibat di dalamnya dan para manajer tingkat menengah-atas (*commitment should derive from several organizational levels, including the employees directly involved and the middle and upper managers*). Komitmen tersebut diperlukan untuk membangun organisasi supaya solid dalam menghadapi tuntutan lingkungan, terutama dari para pelanggan dan pesaing.

Dalam kaitannya dengan komitmen, menurut Hersey, Blanchard and Johnson (1996: 446), terdapat lima model komitmen, yaitu: (1) komitmen pada pelanggan (*commitment to the customer*), (2) komitmen kepada organisasi (*commitment to the organization*), (3) komitmen kepada diri (*commitment to self*), (4) komitmen kepada orang-orang (*commitment to people*), dan (5) komitmen kepada tugas (*commitment to task*). Komitmen

kepada pelanggan berarti memberikan pelayanan kepada pelanggan secara konsisten dan bersungguh-sungguh, serta membangun kepentingan pelanggan, demi kepuasan pelanggan. Komitmen kepada organisasi, berarti memiliki kebanggaan terhadap organisasi yang diwujudkan dengan jalan membangun organisasi, memberi dukungan kepada organisasi, dan bekerja berdasarkan nilai-nilai organisasi. Komitmen kepada diri, berarti memiliki kepribadian diri yang kuat dan positif yang ditunjukkan dengan ciri-ciri: bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil, membangun diri sebagai seorang manajer yang memiliki integritas, dan mau menerima kritikan yang sifatnya membangun. Komitmen pada orang-orang, berarti memperhatikan pentingnya kelompok kerja, dan individu-individu dalam suatu kelompok. Seorang manajer yang baik akan memperhatikan bawahannya antara lain melalui pemberian perhatian dan pengakuan kepada bawahan, membangun umpan balik, dan memberi kesempatan timbulnya inovasi. Terakhir adalah komitmen kepada tugas yang berarti berkonsentrasi kepada pelaksanaan tugas.

Sementara menurut Martin dan Nicholss (dalam Amstrong, 1991: 181-185), ada tiga pilar besar dalam komitmen organisasi, yang meliputi:

a. *A sense of belonging*

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi, merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya/pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut; merasa nyaman dengan organisasi tersebut; merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan); dan nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

b. Perasaan bergairah terhadap pekerjaan

Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara: mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*) dan

kemauan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal (Armstrong, 1999: 181-184). Kurangnya komitmen terhadap organisasi dan nilai-nilai dari organisasi adalah penyebab utama dari *turnover* yang tinggi (Armstrong, 1999: 185).

c. Pentingnya rasa memiliki (*ownership*)

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya didengar dan mereka merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini terjadi karena mereka merasa dilibatkan, dan bukan karena dipaksa (Armstrong, 1999: 185).

Di pihak lain, Allen dan Meyer (dalam Luthans, 2008: 237) menyebutkan tiga komponen komitmen organisasi, yaitu: *afektif*, *normatif* dan *continuance*. Komitmen afektif merupakan: “*an affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individual identifies with, is involved in, and enjoys membership in, the organization*”. Maknanya, komitmen afektif berasal dari kelekatan emosional pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi diri dengan terlibat aktif dalam organisasi dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen normatif merefleksikan: “*the employee’s feeling of obligation to remain with the organization*”. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan pegawai

terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa seharusnya melakukan hal tersebut (*ought to*). Komitmen rasional (*continuance commitment*) menunjukkan: “*a tendency to engage in consistent lines of activity based on the individual recognition of the cost (or lost side bets) associated with discontinuing the activity.*” Artinya, komitmen rasional berkaitan dengan komitmen yang didasarkan pada persepsi pegawai atas kerugian yang akan diperolehnya jika ia tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen rasional yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan (*need to*).

Sementara itu, Moore (dalam Ivancevich and Matteson, 2002: 206) melihat komitmen organisasi dalam lingkup yang lebih sempit dengan melibatkan tiga sikap, yaitu: suatu rasa identifikasi dengan tujuan-tujuan organisasi (*a sense of identification with the organization's goals*), suatu perasaan keterlibatan dalam kewajiban-kewajiban organisasi (*a feeling of involvement in organizational duties*), dan suatu perasaan loyalitas terhadap organisasi (*a feeling of loyalty for the organization*).

Jika komitmen karyawan terhadap organisasi cenderung rendah, maka akan terjadi kondisi sebagai berikut:

- 1) Tingkat absensi karyawan yang tinggi dan meningkatnya *turnover*. Pada banyak penelitian, individu yang berkomitmen terhadap organisasinya cenderung kurang melakukan usaha mencari pekerjaan baru.
- 2) Ketidakinginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi. Individu-individu yang memiliki komitmen rendah cenderung memiliki motivasi kerja yang rendah, dan sebisa mungkin bekerja dengan kondisi minimal yang diharapkan organisasi Schermerhorn (1996: 193-194).

Ada sejumlah karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, diantaranya adalah:

- 1) Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen.
- 2) Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah.
- 3) Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- 4) Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi. Peran yang tidak jelas muncul akibat adanya tujuan yang tidak jelas pula atas suatu pekerjaan. Ciri-cirinya antara lain ketidakjelasan evaluasi terhadap pekerjaan, cara untuk mencapai unjuk kerja yang baik dan batas wewenang serta tanggung jawab individu. Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya ketidakjelasan peran, yakni: (1) faktor organisasi- keberadaan individu tidak jelas fungsinya sehingga peranannya pun tidak jelas; (2) faktor pemberi peran – ketidakjelasan muncul karena atasan tidak mengkomunikasikan dengan jelas harapannya terhadap bawahan; (3) faktor penerima peran – ketidakjelasan peran karena bawahan tidak mengerti peran yang harus ia lakukan sesuai harapan atasan (dalam Temaluru, 2001: 350-360).
- 5) Faktor Lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Porter, Mowday dan Steers, lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Beberapa faktor lingkungan yang berkaitan dengan komitmen adalah: (1) keterandalan organisasi yakni sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan; (2) perasaan dianggap penting oleh organisasi- yakni sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. Menurut Lavering, tempat kerja yang baik adalah tempat yang membuat karyawan dihargai

keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut. Ketidakberartian akan membuat komitmen organisasi menjadi rendah; (3) realisasi terhadap harapan individu-yakni sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja. (4) persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja-sejauh mana individu merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi. (5) persepsi terhadap gaji-sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan gaji individu lain. Perasaan diperlakukan fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya. (6) persepsi terhadap perilaku atasan-sejauh mana individu merasa dihargai dan dipercayai oleh atasan. Jika persepsi sikap atasan negatif, maka akan cenderung mengakibatkan sikap negatif pula yang diaktualkan dalam bentuk perilaku negatif seperti mangkir dan keinginan berpindah kerja (dalam Temaluru, 2001: 350-360)

Sebagai aspek yang penting dimiliki oleh setiap organisasi, sedapat mungkin komitmen ditumbuhkan. Komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu: identifikasi, keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi atau organisasinya, sehingga ketiga hal ini perlu menjadi perhatian untuk dikembangkan (Kuntjoro, 2002: 2).

Untuk aspek pertama, yaitu identifikasi, yang terwujud dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Menurut Pareek, hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

Kedua adalah unsur keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja organisasi. Hal ini penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan karyawan akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, menurut Sutarto (1989) dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil riset yang dilakukan oleh Steer (dalam Kuntjoro, 2002: 2)) menunjukkan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula. Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang keterlibatannya lebih rendah. Ahli lain, Beynon mengatakan bahwa partisipasi akan meningkat apabila mereka menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh pegawai dalam organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga pegawai memperoleh kepuasan kerja, maka pegawainya akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbangkan usaha dan kontribusi bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah, kepentingan merekapun akan lebih terpuaskan.

Unsur terakhir yang perlu diperhatikan dalam menumbuhkan komitmen adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi. Menurut Wignyo Soebroto (dalam Kuntjoro, 2002: 3) loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya

dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesiediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Dengan demikian komitmen individu terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan pegawai (individu) harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Sebagai contoh: seorang pegawai yang semula kurang memiliki komitmen, namun setelah bekerja ternyata selain ia mendapat imbalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku ternyata didapati adanya hal-hal yang menarik dan memberinya kepuasan. Hal itu tentu akan memupuk berkembangnya komitmen individu tersebut terhadap organisasi. Apalagi jika tersedia faktor-faktor yang dapat memberikan kesejahteraan hidup atau jaminan keamanan, misalnya ada koperasi, ada fasilitas transportasi, ada fasilitas yang mendukung kegiatan kerja maka dapat dipastikan ia dapat bekerja dengan penuh semangat, lebih produktif, dan efisien dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya jika iklim organisasi kerja dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen individu terhadap organisasi menjadi makin luntur atau bahkan mungkin ia cenderung menjelek-jelekkan tempat kerjanya. Hal ini tentu saja dapat menimbulkan berbagai gejala seperti mogok kerja, unjuk rasa, pengunduran diri, terlibat tindakan kriminal dan sebagainya.

Komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dari hasil studi yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) menunjukkan bahwa salah satu prediktor terhadap komitmen adalah masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi.
- 2) Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
- 3) Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individu-individu yang ada, hubungan sosial yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi.
- 4) Akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, diantaranya adalah:

- 1) Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen (Mowday, Porter dan Steers, 1982).
- 2) Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah. (Mowday, Porter dan Steers, 1982).
- 3) Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- 4) Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman (1981) menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi. Peran yang tidak jelas muncul akibat adanya tujuan yang tidak jelas pula atas suatu pekerjaan (Gary John, 1983). Ciri-cirinya antara lain ketidakjelasan evaluasi terhadap pekerjaan, cara untuk mencapai unjuk kerja yang baik dan batas wewenang serta tanggung jawab individu.. Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya ketidakjelasan peran, yakni : (1) faktor organisasi- keberadaan individu tidak jelas fungsinya sehingga peranannyapun tidak jelas; (2) faktor pemberi peran – ketidakjelasan

muncul karena atasan tidak mengkomunikasikan dengan jelas harapannya terhadap bawahan ; (3) faktor penerima peran – ketidakjelasan peran karena bawahan tidak mengerti peran yang harus ia lakukan sesuai harapan atasan (dalam Temaluru, 2001: 350-360).

- 5) Faktor Lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Porter, Mowday dan Steers (1982), lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Beberapa faktor lingkungan yang berkaitan dengan komitmen adalah: (1) keterandalan organisasi yakni sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan; (2) perasaan dianggap penting oleh organisasi- yakni sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. Menurut Robert Lavering (1988), tempat kerja yang baik adalah tempat yang membuat karyawan dihargai keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut. Ketidakberartian akan membuat komitmen organisasi menjadi rendah; (3) realisasi terhadap harapan individu- yakni sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja. (4) persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja- sejauh mana individu merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi. (5) persepsi terhadap gaji- sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan gaji individu lain. Perasaan diperlakukan fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya. (6) persepsi terhadap perilaku atasan- sejauh mana individu merasa dihargai dan dipercayai oleh atasan. Jika persepsi sikap atasan negatif, maka akan cenderung mengakibatkan sikap negatif pula yang diaktualkan dalam bentuk perilaku negatif seperti mangkir dan keinginan berpindah kerja (dalam Temaluru, 2001: 350-360)

Jika dalam organisasi, komitmen dari karyawannya cenderung rendah, maka menurut Schermerhorn (1996: 193-194) akan terjadi kondisi sebagai berikut:

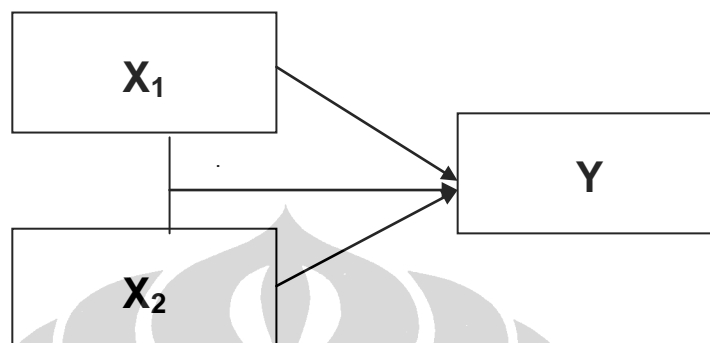
- 1) Tingkat absensi karyawan yang tinggi dan meningkatnya *turnover* (*High levels of absenteeism and voluntary turnover*). Pada banyak penelitian, individu yang berkomitmen terhadap organisasinya cenderung kurang melakukan usaha mencari pekerjaan baru.
- 2) Ketidakinginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi. (*Unwillingness to share and make sacrifice*). Individu-individu yang memiliki komitmen rendah cenderung memiliki motivasi kerja yang rendah, dan sebisa mungkin bekerja dengan kondisi minimal yang diharapkan organisasi

Dari uraian di atas tampak bahwa yang dimaksud komitmen organisasi adalah kekuatan 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 yang bersangkutan.

G. Model Analisis

Dari hasil penelitian sebagaimana telah disajikan pada tinjauan literatur di atas tampak bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja. Ini berarti bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasi pegawai antara lain ditentukan oleh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja. Semakin baik karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja pegawai, maka semakin tinggi komitmen organisasi pegawai. Konstelasi keterpengaruhannya komitmen organisasi oleh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja dapat digambarkan secara bagan dalam bentuk model analisis sebagai berikut:

Gambar 2.2
Model Analisis



Keterangan : Variabel Independen= Karakteristik pekerjaan (X1)
 Kepuasan Kerja (X2)
 Variabel dependen = Komitmen Organisasi (Y)

H. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan teoretik sebagaimana tersaji di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H_{01} : Tidak terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pegawai pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta.
 H_{a1} : Terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pegawai pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta.
2. H_{02} : Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta.
 H_{a2} : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta

3. H_{02} : Tidak terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pegawai pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta.

H_{a2} : Terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pegawai pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta

I. Operasionalisasi Konsep

Secara operasional, setiap variabel dalam penelitian ini didefinisikan sebagai berikut:

1. **Karakteristik pekerjaan** adalah dimensi inti pekerjaan yang berisi sifat-sifat tugas yang bersifat khusus yang ada di dalam semua pekerjaan dan dirasakan oleh para pekerja dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaan.

Indikator: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik

2. **Kepuasan kerja** adalah kondisi emosi positif atau menyenangkan yang dirasakan individu sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja.

Indikator: kerja itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, dan mitra kerja.

3. **Komitmen organisasi** adalah kekuatan 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.

Indikator: afektif, normatif dan rasional.

Berdasarkan definisi operasional di atas, maka dapat dikembangkan kisi-kisi variabel penelitian sebagai berikut:

Tabel 2.2 Kisi-Kisi Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	No. Butir	Skala
1	Karakteristik Pekerjaan	a. Variasi keterampilan b. Identitas tugas c. Signifikansi tugas d. Otonomi e. Umpan balik	1,2,3,4 5,6,7,8,9,10,11 12,13,14,15 16,17,18,19,20 21,22,23,24,25	Ordinal
2	Kepuasan Kerja	a. Pekerjaan itu sendiri b. Upah c. Peluang promosi d. Pengawasan e. Mitra kerja	1,2,3,4,5 6,7,8,9,10 11,12,13,14,15 16,17,18,19,20 21,22,23,24,25	Ordinal
3	Komitmen Organisasi	a. Afektif b. Normatif c. Rasional	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12,13,14,15,16 17,18,19,20,21,22,23,24,25	Ordinal