

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori Keseimbangan atau *equity theory* dikemukakan oleh John Stacey Adams, seorang psikolog kerja dan perilaku pada tahun 1963. Teori ini berasumsi bahwa pada dasarnya manusia menyenangi perlakuan yang adil/sebanding, berhubungan dengan kepuasan relasional dalam hal persepsi distribusi yang adil/tidak adil dari sumber daya dalam hubungan interpersonal. Teori ini membangun kesadaran yang lebih luas terhadap dimensi penilaian masing-masing individu sebagai manifestasi keadilan yang lebih luas dibanding teori motivasi lainnya. Beberapa teori motivasi berasumsi bahwa perilaku seseorang muncul dan dikelola oleh usaha untuk membangun atau mempertahankan suatu keseimbangan psikologis batin. Ketika mengalami ketegangan psikologis atau bila tingkat stress kerja meningkat, kita termotivasi ke dalam tindakan untuk membangun kembali keseimbangan. Adams mengembangkannya lebih lanjut dengan fokus terhadap sisi keadilan antar individu dalam organisasi. (Adams, 1963)

Teori keseimbangan berfokus pada rasio *input-output* dalam organisasi. Input diwakili oleh kontribusi kita terhadap organisasi; output segala sesuatu yang kita terima dari organisasi. Teori ini mengasumsikan bahwa ketika kita terlibat dalam hubungan antara pertukaran dengan organisasi, dan mengevaluasi keadilan dari apa yang kita dapatkan dari pertukaran ini dengan membandingkan rasio input-output kita sendiri dengan yang lain, untuk menentukan apakah kita dibayar kurang/underpaid atau dibayar lebih. (Adams, 1963)

Menurut Adams, ketidakadilan menciptakan ketegangan sebanding dengan ketidakseimbangan. Ini adalah ketegangan yang memotivasi individu untuk mengurangi kesenjangan tersebut. Akibatnya, semakin tinggi perasaan ketidakadilan, semakin kuat motivasi untuk mengurangi itu. Teori keseimbangan dapat membantu menjelaskan perilaku organisasi. Karyawan yang merasa keputusan kompensasi terhadap mereka adil akan menampilkan kepuasan kerja

yang lebih besar dan menunjukkan komitmen terhadap organisasi. Selain itu, teori keadilan memainkan peran dalam hubungan pekerja-manajemen mengenai negosiasi serikat pekerja. Teori ini juga mampu menjelaskan ketika karyawan merasa puas dengan keseimbangan/keadilan yang dirasakan maka karyawan akan tetap setia pada organisasi. Menurut Puspitawati dan Riana (2014) bahwa ketika karyawan merasa puas dalam berbagai hal seperti, beban kerja, gaji, kenaikan jabatan, pengawasan, dan rekan kerja, maka karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

2.2 Komitmen Organisasi

Konsep komitmen organisasi berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Kreitner dan Kiniki mengemukakan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bean komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi. Menurut Wibowo (2016:429) komitmen organisasional menyangkut tiga sifat sebagai berikut :

- a. Perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi.
- b. Perasaan terlibat dalam tugas organisasi.
- c. Perasaan loyal terhadap organisasi.

Dengan kata lain komitmen adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraan.

Menurut Colquitt, Lepinedan Wesson komitmen organisasional adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai seorang anggota organisasi atau meninggalkan untuk pekerjaan lain. (Wibowo,2016:430)

Komitmen organisasi merupakan dorongan yang tercipta dari dalam individu untuk berbuat sesuatu untuk dapat meningkatkan keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan individu. Dorongan yang muncul itulah yang dapat meningkatkan kinerja dari para pegawai sehingga berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. (Ursula, 2015)

2.2.1 Aspek Komitmen Organisasi

Seperti Meyer & Allen (2003:63) menyatakan ada tiga aspek komitmen organisasi antara lain:

1. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Dengan dimensi *sense of belonging*, *emotional attached* dan *personal meaning*.
2. *Continuance commitment* adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi, dengan dimensi pilihan lain, benefit, dan biaya.
3. *Normative commitment* adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas.

Komitmen organisasi akan berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi, kemudian tingkat pergantian karyawan akan rendah, tingkat ketidakhadiran karyawan juga akan rendah. Komitmen karyawan dalam organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Kemudian jika ditinjau dari sudut pandang karyawan, komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan itu sendiri. (Ariani, 2017)

Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya

di banding karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Biasanya karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

2.3 Sistem Penghargaan

Penghargaan yang diberikan biasanya atas pelaksanaan pekerjaan yang diberikan manajer dan hasil yang diperoleh, pekerja mendapat upah atau gaji. Sementara itu, untuk meningkatkan kinerja dan semangat kerja, manajer menyediakan insentif bagi pekerja yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang di harapkan guna untuk mendorong semangat kerja karyawan. Diluar upah, gaji, dan insentif, sering kali pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja dan semangat kerja karyawan. Dengan kata lain, manajemen memberikan penghargaan.

Penghargaan merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien dan mampu menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan yang lain, juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan.

Semua perusahaan pasti memiliki sistem penghargaan pegawai. Sistem penghargaan (*reward system*) terdiri atas semua komponen organisasi, termasuk orang-orang, proses, aturan dan prosedur, serta kegiatan pengambilan keputusan, yang terlibat dalam mengalokasikan kompensasi dan tunjangan kepada pegawai sebagai imbalan untuk kontribusi mereka pada organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013:157).

Menurut Gibson Sistem Penghargaan (*reward system*) adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. (Sastrohadiwirya, 2010)

Adapun pendapat lain mengenai sistem penghargaan yaitu menurut Satrohadiwirya (2010) yang mengatakan bahwa:

“Penghargaan merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *reward system* adalah segala imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan atas kontribusi karyawan.

2.4 Quality Of Work Life

Quality of work life (Kualitas Hidup Kerja) adalah suatu pendekatan sistem untuk mendesain pekerjaan (*job design*) dan pengembangan dalam ruang lingkup yang luas, terutama dalam melakukan *job enrichment*. (Ariani, 2017).

Istilah *Quality of Work Life* (QWL) sendiri pertama kali diperkenalkan pada tahun 1972. QWL menjadi perhatian setelah *United Auto Workers and General Motors* melalui sebuah program QWL untuk perubahan kerja. Program QWL mula-mula dipusatkan pada kebutuhan para pekerja wanita dan kemudian diperluas kepada semua karyawan. Beberapa perusahaan secara teratur mengidentifikasi kebutuhan karyawan untuk memastikan bahwa program QWL mereka responsif dan relevan, terutama ketika kebutuhan pekerja berubah-ubah. Pengembangan QWL ditujukan untuk membantu menyeimbangkan pekerjaan dengan kebutuhan minat dan tekanan yang dihadapi karyawan sehingga bermanfaat meningkatkan produktifitas perusahaan dan mengurangi *turn over* karyawan. (Ariani, 2017)

Pendapat lain mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah reaksi karyawan untuk pekerjaannya, terutama konskuensi pribadi dalam memenuhi kebutuhan dan kesehatan karyawan (Sajjad dan Abbasi, 2014). Lebih lanjut Feldman (dalam Sajjad dan Abbasi, 2014) menyebutkan jika generalisasi kualitas kehidupan kerja dalam hubungan antara staff dan sesama pegawai dengan lingkungan kerja total.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas kehidupan merupakan sekumpulan perasaan karyawan akan rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, serta kondisi untuk tumbuh dan berkembang dalam suatu organisasi ataupun perusahaan dimana karyawan bekerja.

2.4.1 Implementasi *Quality Of Work Life*

Menurut Cascio dalam Ariani (2017) untuk merealisasikan kualitas kehidupan kerja secara berhasil maka diperlukan persyaratan sebagai berikut :

1. Manajer seharusnya menjadi seorang pemimpin yang baik dan dapat menjadi pembimbing serta pengayom bagi karyawannya.
2. Keterbukaan dan kepercayaan adalah kekuatan utama dalam penerapan kualitas kehidupan kerja.
3. Informasi yang berkaitan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan dan saran-saran dari laryawan harus diperhatikan secara serius.
4. Kualitas kehidupan kerja harus dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah hingga membentuk mitra kerja anatara manajemen dengan karyawan.
5. Kualitas kehidupan kerja tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan.

2.4.2 Dampak dari Penerapan *Quality of Work Life*

Cascio dan Boudreau dalam Ariani (2017), mengemukakan bahwa penerapan *quality of work life* yang baik pada karyawan umumnya berdampak positif pada pekerjaan. Sebuah penelitian nasional melaporkan kehidupan pribadi atau

keluarga mereka memberikan lebih banyak energi untuk pekerjaan. Hanya 12% dilaporkan bahwa kehidupan rumah merusak energi mereka untuk bekerja, dan 38% melaporkan dampak seimbang kehidupan pribadi atau keluarga mereka pada energi ditempat kerja. Sayangnya dalam banyak organisasi meskipun program yang tersedia tetapi para karyawan seakan sulit untuk menikmatinya. Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan keseimbangan antara waktu untuk pekerjaan dan juga keluarga memberikan energi yang cukup positif bagi setiap karyawan.

Keuntungan yang lain apabila sebuah perusahaan menerapkan dimensi *quality of work life* adalah meningkatkan semangat kerja dan motivasi kerja, sehingga dapat memperlambat komitmen karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Kemudian juga dilihat dari aspek lingkungan kerja, jika lingkungan kerja dalam suatu perusahaan mendukung motivasi akan meningkat kemudian kepuasan juga akan meningkat sehingga memberikan dampak langsung berupa peningkatan produktivitas karyawan (Cascio dan Boudreau dalam Ariani, 2017).

2.5 Motivasi Kerja

Pamela & Oloko (2015) Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan. Chukwuma & Obiefuna (2014) Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak.

Motivasi adalah salah satu faktor paling penting yang mempengaruhi perilaku manusia dan kinerja. Teori motivasi telah dibahas dan dikonsepsi oleh berbagai peneliti. Tingkat motivasi seorang individu atau tim diberikan dalam tugas atau pekerjaan mereka yang dapat mempengaruhi semua aspek kinerja organisasi. Dalam penelitian terbaru, motivasi didefinisikan oleh Saraswathi sebagai

kesediaan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha, menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. (Wan & Tan, 2013)

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

2.5.1 Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Fredick Hezberg (Wirawan, 2013) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja :

- a. Faktor Motivasi : faktor yang ada dalam pekerjaan, faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras. Faktor ini akan mendorong lebih banyak upaya.
- b. Faktor penyehat : faktor ini disebut penyehat karena berfungsi mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja, faktor penyehat adalah faktor yang jumlahnya mencukupi faktor motivator. Jika jumlah faktor pemelihara tidak mencukupi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi faktor pemelihara tidak menciptakan kepuasan kerja akan tetapi dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja.

Fredick Herzberg (Wirawan, 2013) juga mengemukakan faktor lain mengenai Motivasi yaitu:

- a. Supervise
- b. Hubungan interpersonal
- c. Kondisi kerja fisik
- d. Gaji
- e. Kebijakan dan praktik perusahaan
- f. Benefit dan sekuritas pekerjaan

2.6 Iklim Organisasi

Terdapat beberapa definisi iklim organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya oleh Stringer mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi, sedangkan Taiguri dan Litwin (1968) mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi. Kualitas lingkungan organisasi ini dialami oleh para karyawan di dalam organisasinya tersebut dalam bentuk nilai, ciri atau sifat organisasinya. (Ursula,2015)

Di sisi lain, iklim organisasi dianggap sebagai suatu peristiwa, suasana tingkah laku dan tindakan-tindakan di dalam organisasi. Ia juga mengartikan iklim organisasi sebagai konsep yang terkait dengan penghargaan para anggota organisasi terhadap diri mereka. Menurutnya, iklim organisasi memfokuskan pada fungsionalisasi sebuah organisasi, sedangkan budaya berfokus tentang mengapa organisasi berfungsi demikian. (Ursula,2015)

2.6.1 Dimensi Iklim Organisasi

Litwin & Stringer's (1968) ketika mengkaji tentang dimensi-dimensi iklim organisasi dalam suatu model alat ukur yang disebut *Litwin Stringer' Organizational Climate* (LSOC). Mereka juga mendefinisikan iklim organisasi sebagai satu set ciri yang dapat diukur tentang lingkungan kerja, yang bergantung pada persepsi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan dianggap dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. (Ursula, 2015)

Dalam konteks kajian ini, Litwin dan Stringer (1968) menyatakan bahwa iklim organisasi merujuk kepada nilai yang diperoleh dari delapan dimensi, yaitu:

1. Struktur. Faktor ini merupakan pandangan anggota terhadap derajat aturan, prosedur kebijaksanaan yang diberlakukan dalam organisasi, dan batasan-batasan yang diberikan oleh atasan atau organisasi terhadap anggotanya.
2. Tantangan dan tanggung jawab. Faktor ini mengukur persepsi anggota terhadap besarnya tanggung jawab yang dipercayakan kepada anggota organisasi yang timbul karena tersedianya tantangan kerja, tuntutan untuk bekerja, serta berkesempatan untuk merasakan prestasi. Faktor tantangan akan muncul dengan kuat dan berhubungan secara positif dengan pengembangan prestasi pegawai.
3. Kehangatan dan bantuan. Faktor ini menekankan adanya hubungan yang baik dalam situasi kerja. Adanya dukungan yang bersifat positif dan pertolongan kepada anggota daripada pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja sehingga menumbuhkanrasatenteramdalam bekerja. Adanya kehangatan dan dukungan akan mengurangi kecemasan dalam bekerja.
4. Penghargaan dan hukuman. Faktor ini menekankan pada persepsi anggota terhadap pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja. Hukuman menunjukkan penolakan terhadap perilaku.
5. Konflik. Faktor ini merupakan persepsi anggota terhadap kompetensi dan konflik-konflik dalam situasi kerja, serta kebijaksanaan organisasi dan menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi didalamnya.
6. Standar penampilan kerja dan harapan kerja. Faktor ini merupakan persepsi anggota terhadap derajat pentingnya hasil kerja yang harus dicapai dan penampilan kerja dengan organisasi dan kejelasan harapan organisasi terhadap penampilan kerja anggotanya.
7. Identitas organisasi. Faktor ini menekankan pada persepsi anggota terhadap derajat pentingnya loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi, apakah timbulnya rasa kebanggaan mampu memperbaiki penampilan kerja individu.
8. Pengorganisasi tentang seberapa besar anggota diberi kepercayaan untuk gambilan resiko. Faktor ini merupakan persepsi orang/organisasi terhadap kebijakan mengambil resiko dalam membuat keputusan, yang timbul akibat diberikannya kesempatan untuk menyalurkan ide dan kreativitas.

2.7 Job Satisfaction

Robbin (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Pandangan senada dikemukakan oleh Gibson, Ivancovich, dan Donely yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan tersebut.

Wexley dan Yukl mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu sendiri member kepuasan bagi pemangkuhnya, kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan. (Setiadi, 2013)

Menurut Spector untuk keperluan penelitian yang dilakukan, sembilan aspek kepuasan kerja yang diidentifikasi, yaitu: Bayaran, promosi, supervisi, manfaat, imbalan, prosedur operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi (Ursula, 2015).

2.7.1 Dimensi Job Satisfaction

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zhang dan Feng (2011), *job satisfaction* dibentuk dari lima dimensi berikut:

1. Job-itself satisfaction

Pekerjaan yang dapat dikatakan memberikan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang bervariasi, serta pekerjaan yang dapat mengembangkan kemampuan pegawai.

2. *Work environment satisfaction*

Lingkungan kerja yang menyenangkan dan rekan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Tempat kerja yang bersih dan teratur serta suhu ruangan juga turut menentukan puas atau tidaknya pegawai ketika bekerja.

3. *Job rewards satisfaction*

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja. Gaji di sini meliputi sesuai atau tidaknya jumlah gaji dengan ekspektasi pegawai, dan kesesuaian gaji dengan hasil dari pekerjaan pegawai, dan kesesuaian gaji dengan kebutuhan pribadi.

4. *Organizational management satisfaction*

Perusahaan yang memiliki manajemen organisasi yang baik dapat menunjang kepuasan pegawai. Birokrasi pelaporan kerja yang jelas, sistem promosi jabatan dan jalur untuk jenjang karir yang jelas, dan sikap kepemimpinan atasan yang baik merupakan indikasi baiknya manajemen organisasi perusahaan.

5. *Medical practicing environment satisfaction*

Dalam bekerja, pegawai kadang dihadapi risiko tertimpa kecelakaan. Maka dari itu, perusahaan diharuskan untuk mendesain program mengenai kesehatan dan keselamatan kerja pegawai. Selain itu, fasilitas-fasilitas keselamatan juga diperlukan untuk mengantisipasi kecelakaan yang bisa terjadi. Hal ini dapat membuat puas pegawai dalam bekerja di perusahaan.

2.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil - hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian saat ini.

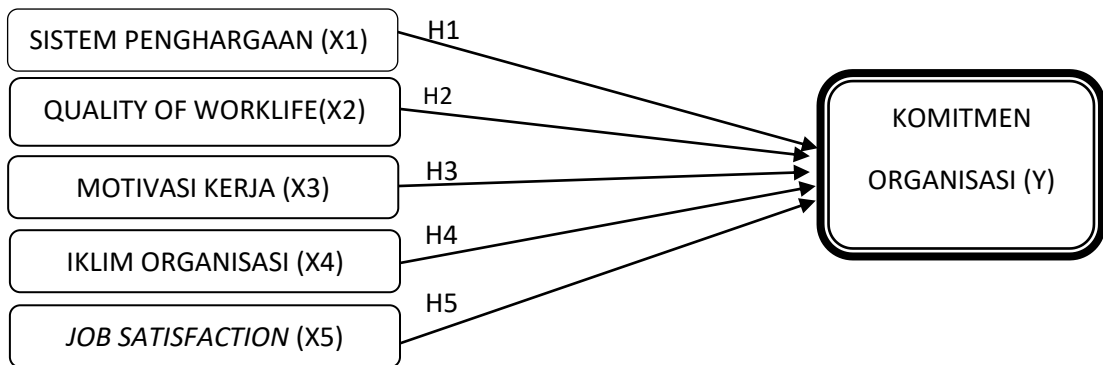
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasi IPenelitian
1	Aldila Saga Prabu (2016)	Pengaruh Penghargaan dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi	Penghargaan (X1) dan Motivasi (X2) , Komitmen Organisasi (Y)	Penghargaan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi
2	Benedictus Ricky Gumawang Jati (2017)	Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi	<i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi	Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi
3	Desli Kurniawan (2018)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya organisasi Terhadap Komitmen Organisasional	Motivasi Kerja (X1) , Budaya Organisasi (X2), Komitmen Organisasi (Y)	Motivasi dan Budaya Organisasi Berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
4	Dwi Ariani (2017)	Pengaruh <i>Quality Of Work Life</i> dan Budaya Kaizen terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	<i>Quality Of Work Life</i> (X1) Budaya Kaizen(X2), Komitmen Organisasi(Y) ,Kepuasan Kerja(Z)	QWL dan budaya kaizen berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
5	Fajar Nurrohmah (2017)	Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karyawan	QWL(X) , Kinerja Karyawan (Y), Kepuasan Karyawan (Z)	QWL berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan karyawan
6	Harefa (2015)	Pengaruh <i>Quality Of Work Life</i> terhadap Komitmen Organisasi	<i>Quality Of Work Life</i> (X1), Komitmen Organisasi(Y)	<i>Quality of Work Life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi

7	Iin Asiki (2015)	Pengaruh Penghargaan dan Kepercayaan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan	Pengaruh Penghargaan (X1), Kepercayaan (X2), Komitmen Organisasi Karyawan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengaruh penghargaan dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi
8	M. Alwi (2013)	Pengaruh <i>Rewards</i> dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	<i>Rewards</i> (X1), Kepuasan Kerja(X2), Komitmen Organisasi (Y)	<i>Rewards</i> dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi
9	Mulyaningih (2016)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Kerja Karyawan	Kepemimpinan transformasional(X1), Motivasi (X2), Lingkungan Kerja (X3), Etika Kerja (X4), Kompetensi (X5), Komitmen Organisasi (Y)	Kepemimpinan transformasional, motivasi, lingkungan kerja, etika kerja, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
10	Nur Saadah (2017)	Pengaruh <i>Rewards</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Komitmen Kerja Karyawan	<i>Rewards</i> (X1), <i>Punishment</i> (X2, Komitmen Kerja Karyawan (Y)	<i>Rewards</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh positif terhadap komitmen kerja karyawan
11	Ventia Purnama Sari (2016)	Hubungan Profesionalisme, Reward, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	Profesionalisme (X1), Reward(X2), Kepuasan Kerja (X3)	Profesionalisme terbukti berhubungan positif dengan komitmen organisasi, Reward dan Kepuasan Tidak Terbukti berhubungan
12	Vianna Maria Ursula (2015)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif, Iklim Organisasi, dan Job Satisfaction terhadap Komitmen Organisasi	SPK(X1), Iklim Organisasi (X2), <i>Job Satisfaction</i> (X3), Komitmen Organisasi(Y)	Sistem pengukuran kinerja, iklim organisasi dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

2.9 Kerangka Pemikiran

Pada gambar berikut akan diberikan *research framework* yang digunakan pada penelitian ini :



Gambar 2.1 Pengembangan Kerangka Pemikiran

Berdasarkan gambar 2.1, secara sederhana dapat diasumsikan bahwa sistem penghargaan merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan diharapkan oleh perusahaan. Sistem penghargaan merupakan bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk, berupa perasaan kompetensi diri, perasaan pencapaian dalam dirinya, tanggung jawab dan otonomi pribadi, perasaan pengakuan informal dan status. Dapat ditarik kesimpulan bahwa peranan sistem penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan apabila karyawan tersebut sudah merasakan penghargaan yang diterima dari perusahaan tersebut maka karyawan akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan sehingga tercapai produktivitas kerja dan meningkatnya semangat kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Selanjutnya *quality of work life* merupakan hal penting dalam suatu perusahaan karena dengan diperhatikannya pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan maka karyawan akan lebih berkomitmen dalam berorganisasi. Sehingga kebijakan penerapan kualitas kehidupan kerja perlu diterapkan oleh perusahaan dalam rangka mempertahankan karyawan dalam perusahaan tersebut.

Selanjutnya motivasi kerja merupakan salah satu yang memberikan pengaruh akan timbulnya semangat kerja dan totalitas dalam melakukan pekerjaan. Motivasi mampu mendorong perilaku karyawan untuk merasa nyaman ketika hadir dalam perusahaan. Hal ini tentunya akan mempengaruhi meningkatnya komitmen organisasi dalam perusahaan.

Selain itu, iklim organisasi menjadi sangat penting karena organisasi yang dapat menciptakan lingkungan dimana karyawannya merasa ramah dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci dari keunggulan bersaing. Oleh karena itu iklim organisasi dapat dilihat sebagai variabel kunci kesuksesan organisasi untuk menjaga komitmen para karyawan atau sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Job satisfaction akan membentuk komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi atau dengan kata lain menuntut mereka berkomitmen untuk menunjukkan suatu loyalitas. Sehingga pada akhirnya sistem pengukuran kinerja interaktif, iklim organisasi, dan *job satisfaction* akan menjadi variabel independen yang berpengaruh untuk meningkatkan komitmen organisasi.

2.10 Pengembangan Hipotesis

2.10.1 Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Komitmen Organisasi

Penulis berasumsi bahwa sistem penghargaan berpengaruh pada kinerja suatu perusahaan khususnya meningkatkan komitmen organisasi dari para anggota. *Reward* menurut Fred Luthans adalah sesuatu yang diharapkan dapat diterima sesuai dengan yang dikehendaki.

Selanjutnya Richard L. Daft menambahkan apa yang didefinisikan oleh Fred Luthans bahwa, penghargaan juga menginformasikan seseorang bahwa perilaku sudah sesuai dan dapat digunakan lagi di masa depan. (Alwi,2017)

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disintesis bahwa penghargaan adalah sesuatu yang diberikan ketika kinerja telah dipenuhi sesuai dengan yang

diharapkan yang bertujuan untuk menarik seseorang bergabung dalam organisasi dan memotivasi seseorang untuk mencapai prestasi pada level/tingkat yang lebih tinggi, dengan indikator kenaikan gaji, pemberian bonus, pemberian tunjangan, promosi, dan tanggung jawab pada pekerjaan.

Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa adanya system penghargaan yang di kelola secara baik dalam perusahaan jasa yang bergerak di bidang perbankan akan berpengaruh terhadap munculnya komitmen organisasi dari para karyawan dalam perusahaan sehingga disimpulkan bahwa hubungan antara sistem penghargaan dan komitmen organisasi dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H1: Sistem penghargaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi

2.10.2 Pengaruh *Quality Of Work Life* Terhadap Komitmen Organisasi

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia pada khususnya. Komitmen pada karyawan di sebuah organisasi memanglah sangat penting untuk dimiliki karyawan guna menunjukkan *performance* karyawan dan juga demi kemajuan dan keberlangsungan keberadaan organisasi. Komitmen sangat berkaitan erat dengan individu-individu yang ada dalam organisasi.

Cascio dan Boudreau mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan investasi terbesar perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan mengurangi *turnover* serta absensi karyawan, hal ini berarti bahwa adanya kualitas kehidupan kerja maka akan menaikkan komitmen karyawan. Seperti dikutip oleh Sopiah, komitmen karyawan yang tinggi membuat karyawan akan lebih puas dengan pekerjaannya dan tingkat absensinya akan menurun, sebaliknya karyawan yang kurang komitmen akan berdampak pada absensi atau kemangkiran kerja. (Ariani, 2017)

Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Sajjad dan Abbasi (2014) yang menyatakan bahwa dimensi kualitas kehidupan kerja berdampak positif pada

komitmen karyawan. Termasuk dimensi lingkungan lingkungan yang aman dan sehat, pengembangan kemampuan manusia, konsitusionalisme, intregasi sosial dan total ruang hidup. Semakin tinggi dimensi kualitas kehidupan kerja dirasakan oleh karyawan maka komitmen yang dimiliki akan tinggi dan baegitu pula sebaliknya jika karryawan merasakan oenerapan dimensi kualitas kehidupan kerja yang rendah maka komitmen karyawan akan rendah pula.

Penjelasan-penjelasan diatas menandakan bahwa dari beberapa karyawan pada dasarnya akan mampu menunjukkan komitmen yang diharapkan lingkungan kerja apabila kualitas kehidupan kerja mampu diterapkan dengan baik. Sikap karyawan sendiri pada perusahaan bergantung pada apa yang telah diberikan oerorganisasi pada karyawan.

H2: *Quality Of Work Life* berpengaruh terhadap komitmen organisasi

2.10.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

George and Jones (Julistia, 2015) mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*). Motivasi kerja karyawan yang tinggi dalam bekerja akan membuat karyawan bersemangat untuk hadir di perusahaan dan nyaman dalam bekerja. Semakin karyawan bersemangat untuk hadir di perusahaan dan nyaman dalam bekerja maka akan memunculkan rasa keterikatan dengan perusahaan. Ketika karyawan telah memiliki rasa keterikatan yang kuat terhadap perusahaan, maka karyawan akan lebih memilih untuk tetap bertahan di perusahaan dari pada harus keluar dan beradaptasi kembali dengan lingkungan kerja yang baru. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tania dan Susanto (2013) tentang “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI Knife di Surabaya” yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dengan tingkat signifikansi 0,04%. Pada dasarnya setiap

karyawan telah memiliki alasan dasar yang mendorong mereka untuk bersemangat dalam bekerja. Begitu pula dengan karyawan yang bekerja di Perusahaan jasa perbankan. Faktor kebutuhan (*needs*) menjadi alasan utama untuk mereka harus bersemangat dalam bekerja. Namun di sisi lain, perlu adanya faktor pendorong lain dari sisi perusahaan tempat mereka bekerja untuk memunculkan rasa keterikatan terhadap perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus mampu memberikan dorongan (*drives*) dan rangsangan (*incentives*) yang dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja sehingga rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan menjadi semakin kuat.

Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa motivasi kerja akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan meningkatkan komitmen organisasi dalam perusahaan jasa yang bergerak dibidang perbankan sehingga disimpulkan bahwa hubungan antara motivasi kerjadan komitmen organisasi dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H3: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi

2.10.4 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Penulis berasumsi bahwa iklim organisasi berpengaruh pada kinerja suatu perusahaan khususnya motivasi komitmen organisasi dari para anggota. Menurut Stringer (Ursula, 2015), ia mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi–persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Menurut Litwin & Stringer's (Ursula, 2015) ketika mengkaji tentang dimensi-dimensi iklim organisasi dalam suatu model alat ukur yang disebut *Litwin & Stringer' Organizational Climate* (LSOC), iklim organisasi diukur dengan adanya beberapa dimensi yaitu struktur, pandangan anggota terhadap derajat aturan, prosedur kebijaksanaan yang diberlakukan dalam organisasi; tantangan dan tanggungjawab, mengukur persepsi anggota terhadap besarnya tanggung jawab yang dipercayakan kepada anggota organisasi yang timbul karena tersedianya

tantangan dan tuntutan kerja; kehangatan dan bantuan, menekankan adanya hubungan yang baik dalam situasi kerja karena kehangatan dan dukungan akan mengurangi kecemasan dalam bekerja; penghargaan dan hukuman, menekankan pada persepsi anggota terhadap pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja; konflik, persepsi anggota terhadap kompetensi dan konflik-konflik dalam situasi kerja, serta kebijaksanaan organisasi dalam menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi didalamnya; standar penampilan kerja dan harapan kerja, persepsi anggota terhadap derajat pentingnya hasil kerja yang harus dicapai dan kejelasan harapan organisasi; identitas organisasi, persepsi anggota terhadap derajat pentingnya loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi; pengambilan resiko, seberapa besar anggota diberi kepercayaan untuk mengambil resiko dalam membuat keputusan, yang timbul akibat diberikannya kesempatan untuk menyalurkan ide dan kreativitas.

Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa adanya iklim organisasi yang baik dan ramah yang tercipta dalam perusahaan jasa yang bergerak di bidang perbankan akan berpengaruh terhadap munculnya komitmen organisasi dari para karyawan dalam perusahaan sehingga disimpulkan bahwa hubungan antara iklim organisasi dan komitmen organisasi dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H4: Iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi

2.10.5 Pengaruh *Job satisfaction* Terhadap Komitmen Organisasi

Penulis berasumsi bahwa kepuasan kerja atau *job satisfaction* akan mempengaruhi komitmen organisasi dari setiap Sumber Daya Manusia yang berada dalam organisasi khususnya perusahaan industrimakanan. Hal itu karena, *jobsatisfaction* akan membentuk komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi atau dengan kata lain menuntut mereka berkomitmen untuk menunjukkan suatu loyalitas (Ursula, 2015). Di sisi lain, komitmen organisasi yang terbentuk karena *job satisfaction* adalah *affective commitment dan continuance commitment*, dimana komitmen organisasi yang terbentuk karena munculnya rasa keterikatan dengan

organisasi serta pertimbangan secara rasional bahwa komitmen akan memberikan dampak keuntungan atau kerugian bagi individu.

Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa *job satisfaction* akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan meningkatkan komitmen organisasi dalam perusahaan jasa yang bergerak dibidang perbankan sehingga disimpulkan bahwa hubungan antara *job satisfaction* dan komitmen organisasi dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H5: *Job satisfaction* berpengaruh terhadap komitmen organisasi

