

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2017:6), manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, penelitian, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*. Selanjutnya menurut Dessler (2017:4), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, Sedangkan serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan.

Sedangkan menurut Hery (2018:15), manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam fungsi manajemen sumber daya manusia dibedakan menjadi 2 yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan. Sementara fungsi operasional terdiri dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

a. Fungsi Manajerial

Adapun fungsi-fungsi manajerial menurut Hasibuan (2017:21) diantaranya sebagai berikut:

1) Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja

efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan., karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

b. Fungsi Operasional

Berdasarkan pendapat Hasibuan (2017:22) terdapat 7 fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

3) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dan memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit

dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

5) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

7) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanejemi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Sutrisno (2019:7), tujuan MSDM meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

2.1.2 Kecerdasan Emosional

1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Menurut Sudaryono (2018:14) memberikan defnisi kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam memonitor perasaan dan emosinya (baik pada diri sendiri maupun orang lain), serta mampu membedakan dua hal tersebut untuk kemudian menggunakan informasi itu dalam membimbing pikiran dan tindakannya. Selanjutnya Menurut Sudaryono (2018:95) kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam menyadari perasaannya sendiri maupun orang lain, di mana hal tersebut digunakan memotivasi diri sendiri dan membina perasaan-perasaan itu pada diri orang lain. Selanjutnya menurut Sudaryono (2018:95) menyatakan kecerdasan emosional adalah memperhatikan atau mengerti diri sendiri dan orang lain, bersosialisasi, dan beradaptasi dengan orang lain, serta meniru dengan cepat hal-hal yang ada di

sekitar kita, agar dapat lebih sukses dalam menyesuaikan dengan permintaan lingkungan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan dan memahami secara efektif terhadap daya kepekaan emosi yang mencakup kemampuan memotivasi diri sendiri dan orang lain, pengendalian diri, mampu memahami perasaan orang lain dengan efektif dan mampu mengelola emosi yang dapat digunakan untuk membimbing pikiran untuk mengambil keputusan yang terbaik.

2. Dimensi Kecerdasan Emosional

Menurut Sudaryono (2018:96) terdapat empat dimensi kecerdasan emosional, yaitu:

a. *Self Awareness* (kesadaran diri)

Kemampuan membaca perasaan diri sendiri dan mengetahui dampak dari penggunaan perasaan emosi ketika mengambil keputusan.

b. *Self Management* (manajemen diri)

Kemampuan mengatur perasaan dan hasrat diri dan dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

c. *Sosial Awareness* (kesadaran sosial)

Kemampuan untuk merasakan, mengerti, dan bereaksi terhadap perasaan orang lain sewaktu memahami jaringan sosial di sekitar kita.

d. *Relationship Management* (manajemen hubungan)

Kemampuan untuk menginspirasi, dan memajukan orang lain pada saat menangani konflik.

3. Indikator Kecerdasan Emosional

Menurut Sudaryono (2018:97) mengemukakan sepuluh indikator adalah:

- a. *Emotional Self Awareness* (kesadaran emosional diri) yaitu seseorang dapat mengenal perasaannya sendiri yang sedang terjadi, mengetahui alasan perasaan timbul, dan mengetahui bagaimana perasaannya itu dapat memengaruhi tindakannya.
- b. *Accurate Self Assessment* (penaksiran diri yang akurat), yaitu sadar akan kemampuan dan keterbatasan diri, selalu mencari saran dan belajar dari kesalahan sendiri, serta tahu bagaimana harus memperbaikinya dan kapan harus bekerja dengan kemampuan yang saling melengkapi.
- c. *Self Confidence* (percaya diri), yaitu percaya diri atas kemampuannya dalam bertindak dan mengambil keputusan.
- d. *Self Control* (pengaturan diri), yaitu tidak terpengaruh dengan situasi yang membuat stres atau jika harus berhubungan dengan

orang-orang yang tidak disukai dan tidak berkeinginan untuk berbuat jahat kepada mereka

- e. *Conscientiousness* (tanggung jawab diri), yaitu selalu hati-hati dan disiplin dalam melaksanakan tanggung jawabnya
- f. *Initiative* (inisiatif), yaitu bersikap sebelum disuruh oleh suatu kejadian.
- g. *Empathy* (empati), yaitu dapat secara cerdas merasakan emosi orang lain, perhatian orang lain, dan kebutuhan orang lain.
- h. *Organization Awareness* (kesadaran organisasi), yaitu mampu membaca situasi secara objektif, tanpa memutar balikan pemikiran dan asumsi orang lain, serta membiarkan mereka merespon secara efektif.
- i. *Influence* (memengaruhi), yaitu dapat menangani dan mengatur perasaan orang lain.
- j. *Building Bonds* (membangun hubungan), yaitu dapat menyeimbangkan pekerjaan pentingnya secara hati-hati, mendahului pekerjaan yang lebih disukai, membangun hubungan baik dengan orang di bawah kita.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kecerdasan Emosional.

Kecerdasan emosional dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Tisnawati (2018:108) menyatakan, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional seorang individu berkaitan dengan:

a) Lingkungan Keluarga

Keluarga merupakan komunitas kecil yang paling berpengaruh sangat besar terhadap kecerdasan individu. Pola asuh keluarga dan budaya hidup yang ada di keluarga akan membentuk kepribadian dan cara hidup individu.

b) Lingkungan Masyarakat

Lingkungan masyarakat akan mempengaruhi perkembangan fisik dan mental individu. Individu akan melakukan proses sosialisasi dan interaksi yang intensif dengan masyarakatnya sehingga individu akan belajar mengerti dan memahami orang lain. Pengembangan kecerdasan emosi dapat ditingkatkan melalui berbagai bentuk pelatihan di antaranya adalah pelatihan asertivitas, empati, dan masih banyak lagi bentuk pelatihan yang lainnya.

2.1.3. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2015:620), kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Menurut Hamali (2016:200) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima.

Sedangkan menurut Sinambela (2018:302) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkatan efeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dalam situasi pekerjaan, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan.

Dari definisi para ahli diatas, dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan bagaimana respon pegawai terhadap apa yang mereka terima dari organisasi, disebabkan mereka telah melakukan pekerjaan/perannya. Pada hakikatnya kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang terhadap penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya.

2. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Sudaryono (2018:90) terdapat enam dimensi kepuasan kerja, yang diuraikan sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri

Sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk maju atau belajar, dalam hal ini ada tidaknya untuk memperoleh pengalaman, peningkatan kemampuan, dan menerima tanggung jawab selama kerja.

2. Gaji atau Upah

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan yang dianggap layak atau tidak. Jumlah yang diterima meliputi besar gajinya, kesesuaian antar gaji dan pekerjaan.

3. Kesempatan Promosi

Berhubungan dengan masalah kenaikan jabatan, kesempatan untuk maju, dan pengembangan karir.

4. Pengawasan

Meliputi di dalamnya hubungan antara karyawan dan atasan, pengawasan kerja dan kualitas kerja. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

5. Rekan Kerja

Faktor yang berhubungan antara sesama karyawan, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2019:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

a. Kesempatan Untuk Maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

b. Keamanan Kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

e. Pengawasan

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

f. Faktor Instrinsik Dari Pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi Kerja

Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

h. Aspek Sosial Dalam Pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya.

Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

4. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:304) mengemukakan ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal yaitu:

a. Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah

perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja.

b. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, *equity in equity*. Menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2018:305) mengemukakan bahwa:

- 1) “*Input is anything of value that an employee perceives that he contributed to his job*”. (*Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja). Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.
- 2) *Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job*. (*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali dan lain-lain.
- 3) *Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job*. (*Comparison person* adalah seseorang pegawai dalam organisasi yang

sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input – outcome* dirinya dengan perbandingan *input – outcome* pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

c. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Locke dalam Sinambela (2018:305) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

d. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang

dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pula mereka.

e. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

f. Teori Dua Faktor

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Kepuasan hidup diperoleh dari faktor kerja maupun dari faktor non kerja, misalnya penghargaan yang diperoleh dan kepuasan keluarga. Kedua kepuasan tersebut akan berkontribusi pada kepuasan hidup, yang akan mempengaruhi kesehatan fisik, kesehatan rohani dan lain-lain.

5. Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:310), terdapat lima penyebab kepuasan kerja yaitu:

a. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Dalam hal ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini terkait dengan Teori Maslow, yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia pada dasarnya dapat diklasifikasikan secara berjenjang dalam lima tingkatan

b. Perbedaan (*Discepancies*)

Kepuasan menurut faktor ini merupakan sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila kenyataan lebih kecil dari yang diharapkan tentu saja akan mengakibatkan ketidakpuasan. Sebaliknya, yang terjadi maka akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

c. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Dalam hal ini, pencapaian nilai menunjukkan bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

Nilai yang diharapkan satu orang dengan orang lain pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.

d. Keadilan (*Equity*)

Keadilan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Sulitnya adalah menyamakan persepsi satu dengan yang lain tentang kriteria dan urutan keadilan tersebut, mengingat kadar keadilan dimaksud adalah hal yang persepsional. Setidaknya tercermin bahwa yang berkontribusi lebih besar adalah wajar memperoleh nilai yang lebih besar pula.

e. Komponen Genetik (*Dispositional/Genetik Components*)

Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan untuk melihat kepuasan kerja ini dihubungkan dengan lingkungan kerja baik internal (terkait dengan fasilitas, rekan sekerja, dan lain-lain) maupun eksternal.

Dari kelima faktor tersebut sebenarnya dapat dikelompokkan menjadi dua faktor saja, yaitu (a) faktor kerja (gaji yang bagus, aktivitas pekerjaan yang bervariasi) ; (b) perbedaan individu (harga diri) dan faktor tidak terkait dengan pekerjaan (kepuasan keluarga).

2.1.4. Pemberdayaan Karyawan

1. Pengertian Pemberdayaan Karyawan

Menurut Wibowo (2017: 349) Memberdayakan orang dapat dilakukan dengan cara memindahkannya dari posisi yang biasanya hanya melakukan apa yang disuruh, kedalam posisi yang memberi kesempatan untuk lebih bertanggung jawab. Selanjutnya menurut Wibowo (2017:350) Pemberdayaan merupakan hubungan antara personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Sedangkan menurut Wibowo (2017:350) berpendapat bahwa pemberdayaan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan, maka dapat dikatakan bahwa pemberdayaan karyawan adalah sebuah proses dimana seorang individu diberdayakan untuk menyelesaikan suatu masalah dalam perusahaan dan mendorong karyawan tersebut untuk ikut terlibat dalam berbagai aktivitas yang mempengaruhinya dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan yang nantinya dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab.

2. Dimensi Pemberdayaan Karyawan

Menurut Tisnaswati (2018:99) pemberdayaan karyawan mempunyai enam dimensi, sebagai berikut:

a) Keinginan

Adanya keinginan untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja, yang termasuk hal ini antara lain: pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang terjadi.

b) Kepercayaan

Adanya saling percaya antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.

c) Kepercayaan diri

Saling percaya akan menimbulkan rasa percaya diri pegawai dengan menghargai kemampuan yang dimiliki pegawai hal yang termasuk tindakan yang menimbulkan rasa percaya.

d) Kredibilitas

Dengan penghargaan dan pengembangan lingkungan kerja yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi.

e) Pertanggung jawaban

Sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan.

f) **Komunikasi**

Adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara pegawai dan pihak manajemen organisasi. Keterbukaan dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil yang dilakukan.

3. Dukungan terhadap Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan yang baik perlu didukung oleh implementasi prinsip-prinsip pemberdayaan yang baik.

a) **Mengurangi Hambatan**

Prinsip mengurangi hambatan yang tidak perlu untuk membuat karyawan lebih bertanggungjawab dan memiliki daya tanggap, maksudnya agar karyawan dapat bekerja lebih baik lagi dan pengambilan keputusan bisa berjalan dengan cepat.

b) **Pembiasaan “Ya”**

Membiasakan karyawan untuk menanggapi permasalahan pelanggan dengan kata “ya” daripada menolaknya.

c) **Keberanian**

Meningkatkan keberanian karyawan untuk mengambil resiko dan belajar dari kesalahan.

d) **Dukungan untuk bekerja dengan benar**

Memberikan dukungan kepada karyawan untuk bekerja dengan benar sehingga ia merasa diakui oleh organisasi dan merasa

termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan benar.

e) Pemberian Penghargaan

Memberikan penghargaan terhadap karyawan yang bekerja dengan baik merupakan salah satu hal yang sangat penting.

f) Pengakuan bagi Karyawan

Menciptakan kondisi atau perasaan dibutuhkan di antara karyawan, baik dalam pelayanan internal maupun pelayanan eksternal(masyarakat luas).

4. Manfaat Pemberdayaan Karyawan

Menurut Tisnawati (2018:97) pemberdayaan mampu memberikan banyak manfaat :

a) Pegawai Berbakat

Melalui pemberdayaan, pegawai-pegawai yang berbakat di dalam organisasi akan muncul karena sistem yang dibangun di dalam pemberdayaan memungkinkan hanya pegawai bertalenta yang akan mampu memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.

b) Suplai Calon Pemimpin Organisasi

Pemberdayaan mampu memetakan calon dan kandidat yang akan memegang peranan strategis bagi organisasi di masa depan.

c) Efektivitas Organisasi

Pemberdayaan dapat meningkatkan kinerja organisasi karena

karyawan yang diberdayakan mampu memutuskan sendiri apa yang mesti dan seharusnya dilakukan.

d) Pembelajaran atas Resiko

Pembelajaran dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses pembelajaran organisasi serta pengambilan resiko atas pekerjaan yang diemban sehingga dapat memberikan pengalaman penting serta peningkatan kemampuan yang berkesinambungan.

e) Pengalaman Mengemban Tugas Tertentu

Pemberdayaan memberikan pondasi penting bagi karyawan di dalam mengemban tugas tertentu sehingga tugas tersebut memberikan pengalaman berharga bagi diri karyawan itu sendiri dan dijadikan pedoman serta rujukan bagi karyawan untuk mengemban tugas di masa yang akan datang.

2.1.5. Komitmen Organisasi

1. Pengertian komitmen organisasi

Menurut Wibowo (2017:430) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi. Selanjutnya menurut Wibowo (2017:430) memberikan pengertian yang sama antara *organizational commitment* dengan *employee loyalty*, yaitu sebagai suatu tingkatan di mana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif

berpartisipasi di dalamnya. Pekerja mengidentifikasi dengan organisasi menunjukkan bahwa pekerja bercampur dengan baik dan sesuai dengan etika dan harapan organisasi bahwa mereka mengalami perasaan kesatuan dengan perusahaan. Sedangkan menurut *Colquitt, LePine, dan Wesson* (2015:64) adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Dari berbagai pendapat tentang komitmen organisasi tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi pada dasarnya adalah merupakan kesediaan seseorang untuk meningkatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena measakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi.

2. Dimensi komitmen organisasional

Colquitt, LePine, dan Wesson (2015:65) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Hal ini mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

- a. *Affective commitment* (Komitmen Efektif), adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional pada, dan keterlibatan dengan organisasi. Mereka tinggal karena mereka menginginkan.

Sebagai alasan emosional atau *emotion-based*, dapat berupa perasaan persahabatan, iklim atau budaya perusahaan, dan perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas pekerjaan.

b. *Continuance commitment* (Komitmen Kelanjutan), adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya. Kita tinggal karena kita merasa perlu. Ini merupakan *cost-based reason* untuk tetap, termasuk masalah gaji, tunjangan, dan promosi, serta yang berkaitan dengan menumbangkan keluarga.

c. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif), adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban. Kita tetap tinggal karena memang seharusnya. Dengan demikian, merupakan alasan *obligation-based* untuk tetap dalam organisasi, termasuk perasaan utang budi pada atasa, kolega, atau perusahaan yang lebih besar.

Dengan demikian komitmen organisasional memiliki 3 dimensi menurut Colquitt, LePine, dan Wesson, dimana karyawan mempunyai dasar yang berbeda dalam berkomitmen karyawan yang mempunyai *affective commitment* akan memiliki hubungan emosional dengan organisasi dan selalu ingin melakukan usaha guna mencapai tujuan organisasi. Karyawan

yang mempunyai *continuence commitment* tidak akan meninggalkan organisasi karena akan merasa kerugian jika hal itu dilakukan. Sedangkan karyawan yang mempunyai *normative commitment* merasa mempunyai kewajiban untuk memberikan balasan terhadap apa yang telah diberikan organisasi sehingga harus bertahan untuk memenuhi hal tersebut.

3. Faktor yang mempengaruhi komitmen

Menurut Wibowo (2016:193) sebagai berikut:

a. *Justice and support*, keadilan dan dukungan

Adalah lebih tinggi dalam organisasi yang memenuhi kewajiban pada pekerja dan patuh oleh nilai-nilai *humanisme*, seperti kejujuran, rasa hormat, memaafkan dan integritas moral. Sama halnya, organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja cenderung mengusahakan tingkat loyalitas lebih tinggi sebagai imbalannya.

b. *Share values*, nilai-nilai bersama

Merupakan identifikasi orang dengan organisasi, dan identifikasi tersebut tertinggi apabila pekerja yakin bahwa nilai mereka sesuai dengan nilai dominan organisasi. Pekerja merasa lebih nyaman dan dapat diduga apabila mereka sepakat dengan nilai-nilai yang mendasari keputusan

korporasi. Perasaan nyaman ini meningkatkan motivasi mereka untuk tetap tinggal dalam organisasi.

c. *Trust*, kepercayaan

Kepercayaan merupakan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang menyangkut risiko. Kepercayaan berarti menempatkan keyakinan pada orang atau kelompok lain. Pekerja mengidentifikasi dengan dan merasa berkewajiban bekerja untuk organisasi hanya apabila mereka mempercayai pemimpin mereka.

d. *Organizational comprehension*, pemahaman organisasional

Organizational comprehension menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata letak fisik. Kepedulian adalah prasyarat penting untuk *affective commitment* karena adalah sulit mengidentifikasi dengan sesuatu yang anda tidak tahu dengan baik.

e. *Employee involvement*, pelibatan pekerja

Pelibatan pekerja meningkatkan *affective commitment* dengan memperkuat identitas sosial pekerja dengan organisasi. Pekerja merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang membimbing masa depan organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan skripsi ini penulis menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Disamping itu dari jurnal dan skripsi dalam rangka mendapatkan suatu informasi mengenai teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis ini dapat dilihat pada tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

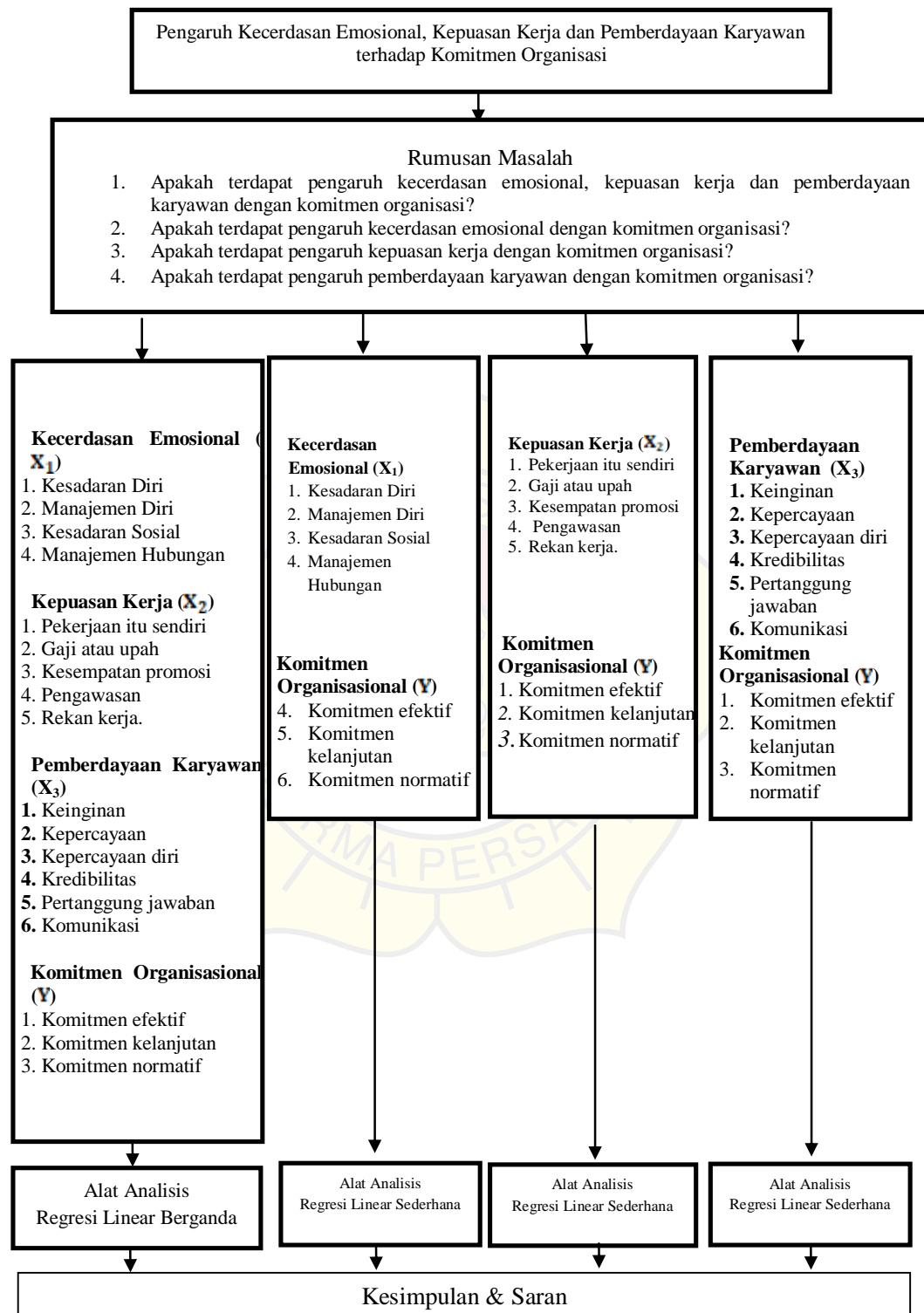
No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil
1.	Nada P. Kakio, Victor Lengkong, Yantje Uhing. Jurnal EMBA 2019	Kecerdasaan Emosional, Kepuasan Kerja, Pemberdayaan Karyawan dan Komitmen Organisasi	Regresi Berganda	Kecerdasan emosional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen dan kecerdasan emosional, kepuasan kerja dan pemberdayaan karyawan, secara bersama-sama atau simultan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi
2.	Firmananda Utama Akbar Djamhur Hamid Mochammad Djudi Jurnal Administrasi Bisnis 2016	Kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.	Analisis statistic	Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang baik akan secara signifikan meningkatkan komitmen organisasional karyawan, begitu pula sebaliknya kepuasan kerja karyawan yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan

				komitmen organisasional karyawan.
3.	Eka Kusuma, Halim, Rasyid Jurnal Ecobisma 2020	Kecerdasaan emosional, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan	Linear Berganda	Kecerdasaan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Fitriah, I Gede Adyana E-Jurnal Manajemen Unud 2015	Pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.	Analisis Jalur	Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur dari sebuah gambaran penelitian yang dibuat untuk memudahkan penulis dalam memahami apa yang akan disampaikan. Pada rumusan masalah penelitian ini, apakah terdapat pengaruh kecerdasan emosional, kepuasan kerja dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi, maka dirumuskan masalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi di head office PT. Samcon.

Maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dijelaskan melalui gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Sumber: Data diolah peneliti, tahun 2020

2.4. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014:132) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikiran yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Adapun hipotesa dari ketiga perumusan masalah yang ditetapkan dijelaskan sebagai berikut :

1. Apakah kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional?

Ho : Terdapat pengaruh negatif yang signifikan kecerdasan emosional (X_1) kepuasan kerja (X_2), pemberdayaan karyawan (X_3) dengan komitmen organisasional (Y).

Ha : Terdapat pengaruh positif yang signifikan kecerdasan emosional (X_1) kepuasan kerja (X_2), pemberdayaan karyawan (X_3) dengan komitmen organisasional (Y).

2. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap komitmen organisasi?

Ho : Terdapat pengaruh negatif yang signifikan kecerdasan emosional (X_1) dengan komitmen organisasi (Y).

Ha : Terdapat pengaruh positif yang signifikan kecerdasan emosional (X_1) dengan komitmen organisasi (Y).

3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?

Ho : Terdapat pengaruh negatif yang signifikan kepuasan kerja (X_2) dengan komitmen organisasi (Y).

Ha : Terdapat pengaruh positif yang signifikan kepuasan kerja (X_2) dengan komitmen organisasi (Y).

4. Apakah pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi?

Ho : Terdapat pengaruh negatif yang signifikan pemberdayaan karyawan (X_3) dengan komitmen organisasi (Y).

Ha : Terdapat pengaruh positif yang signifikan pemberdayaan karyawan (X_3) dengan komitmen organisasi (Y).

