

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Perceived Organizational Support*

2.1.1.1. Pengertian *Perceived Organizational Support* (POS)

George dan Jones (2002:308) mengemukakan bahwa *perceived organizational support (POS)* adalah persepsi karyawan terhadap tingkatan dimana organisasi peduli mengenai kesejahteraan karyawan, mendengarkan keluhan karyawan, mencoba membantu karyawan ketika sedang menghadapi masalah, dan memperlakukan karyawan dengan adil, yang mana tingkatan tersebut diterima para anggota organisasi sebagai saran untuk mengurangi perasaan stres dan emosi saat bekerja. Menurut Eisenberg, *et al.* (1986), POS merupakan keyakinan karyawan mengenai seberapa besar dukungan organisasi terhadap pekerjaan karyawan dan kesejahteraan karyawan yang bersangkutan. Perlakuan-perlakuan perusahaan yang diterima oleh karyawan dianggap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi (Eisenberg, *et al.*, 1986). Melalui pandangan-pandangan yang telah dikemukakan, maka dapat dipahami bahwa POS merupakan persepsi karyawan terhadap apa yang dilakukan organisasi bagi karyawan, dimana hal tersebut dapat terkait dengan kepedulian organisasi mengenai kesejahteraan karyawan, kemauan organisasi mendengarkan keluhan karyawan, kemauan organisasi mencoba

membantu karyawan ketika sedang menghadapi masalah, dan cara organisasi memperlakukan karyawan dengan adil.

2.1.1.2. Unsur-Unsur pada Dukungan Organisasi

Strauss dan Sayles (1990:126) menjelaskan bahwa terdapat tiga unsur kritis dalam dukungan organisasi, yaitu:

1. **Menumbuhkan suatu perasaan disetujui**
Hubungan pribadi antara atasan dan para karyawan sangat mempengaruhi cara karyawan memandang pekerjaan. Mengingat karyawan bergantung pada atasan, maka penting bagi karyawan merasa bahwa atasannya menyetujui pekerjaan karyawan, memandang karyawan sebagai individu, serta menaruh perhatian pada perkembangan pribadi karyawan.
2. **Mengembangkan hubungan pribadi**
Perasaan disetujui lebih besar kemungkinannya untuk muncul apabila atasan menunjukkan perhatian secara pribadi kepada karyawan. Oleh sebab itu, para atasan perlu mencari waktu untuk mengenal para karyawan guna membangun hubungan pribadi serta menyelesaikan persoalan-persoalan, baik di dalam maupun di luar pekerjaan.
3. **Memberi perlakuan yang adil**
Mengingat karyawan bergantung pada atasan, maka dapat dimengerti apabila karyawan ingin menerima perlakuan yang adil dari atasan. Atasan dapat menunjukkan kesan perlakuan yang adil dengan membuat setiap karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan dengan menerapkan disiplin yang konsekuen. Putusan-putusan yang diambil atasan harus berdasarkan hal-hal yang dianggap masuk akal oleh para bawahan.

2.1.1.3. Bentuk dari Dukungan Organisasi

Fleishman dan Hariss (1992) mengemukakan terdapat banyak bentuk dukungan yang dapat diberikan kepada karyawan. Permasalahannya adalah bagaimana organisasi memberikan dukungan yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawannya, seperti di bawah ini:

1. Bagi karyawan yang tidak mandiri atau karyawan yang dibesarkan dalam kebudayaan yang otoriter, atasan dapat menjadi pengganti orang tua atau dengan kata lain atasan harus mampu menjadi tempat bersandar para karyawan saat tengah berada pada kesulitan.

2. Bagi karyawan dengan kebutuhan-kebutuhan sosial yang lebih tinggi yang ditugaskan kepada pekerjaan-pekerjaan rutin, maka terkadang atasan harus menjadi pihak yang mampu memecah rutinitas yang ada, sehingga atasan mampu mengakrabkan diri dengan para karyawan dan meningkatkan kerja sama.
3. Atasan juga dapat berperan sebagai penghapus ketegangan yang mengalihkan sifat sementara dari pekerjaan yang menimbulkan frustrasi. Bila pekerjaan menjadi kurang menantang, maka atasan dapat pula berusaha mengalihkan perhatian para karyawan pada kegiatan-kegiatan yang sifatnya sosial atau turun ke lapangan. Sebaliknya, apabila pekerjaan terlalu menantang, maka atasan dapat berperan sebagai pemberi motivasi.
4. Atasan dan organisasi perlu juga memberikan dukungan secara intensif kepada karyawan apabila memang dibutuhkan kerja sama antara atasan dengan karyawan atau ketika teknologi maupun tata letak pekerjaan mengharuskan atasan melakukan interaksi secara terus-menerus dengan para karyawan.
5. Atasan dapat memberikan perhatian yang tidak terlalu intensif apabila atasan mampu membentuk suatu serikat pekerja yang memang mengayomi para karyawan atau apabila atasan mampu membuat para karyawan mau memberikan perhatian satu sama lain (antar karyawan).

2.1.1.4. Pengukuran Dukungan Organisasi

Menurut Eisenberger *et al.* (1986) pengukuran dukungan organisasi dapat menggunakan *Survey of Perceived Organizational Support* yang terdiri dari 36 pernyataan. Namun, dari 36 pernyataan yang tersedia, hanya 14 pernyataan yang akan digunakan guna menyamakan teori yang ada dengan kondisi dari objek penelitian dan untuk meminimalkan keberadaan item pernyataan yang terlihat memiliki kemiripan. Berikut ini adalah pemaparannya:

1. Tingkat kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.
2. Tingkat kepedulian organisasi dalam perhatiannya terhadap tujuan dan nilai-nilai yang dimiliki karyawan.
3. Perusahaan menunjukkan perhatian pada karyawan.
4. Tingkat kepedulian organisasi terhadap pendapat dan ide-ide dari karyawan.
5. Perusahaan menghargai usaha ekstra karyawan.
6. Perusahaan bangga atas prestasi karyawan.
7. Keputusan perusahaan selalu mempertimbangkan kepentingan karyawan.
8. Perusahaan mempedulikan keluhan dari karyawan.

9. Perusahaan ini dapat mencari pengganti karyawan dengan gaji yang lebih rendah tetapi mereka tidak akan melakukannya.
10. Perusahaan mencoba untuk membuat pekerjaan karyawan menjadi lebih menarik.
11. Perusahaan akan mempertimbangkan untuk menaikkan gaji karyawan.
12. Perusahaan bersedia membantu ketika karyawan mempunyai suatu masalah.
13. Perusahaan bersedia memberikan fasilitas untuk membantu karyawan mencapai hasil kerja yang terbaik.
14. Perusahaan bersedia menyediakan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan karier jabatannya.

2.1.2. Kepercayaan Karyawan terhadap Perusahaan

Zand (1972) mendefinisikan kepercayaan sebagai keadaan psikologis yang membuat seorang individu rapuh terhadap pihak ketiga. Bergantung pada konteks, individu kemudian lebih atau kurang bergantung pada orang yang ia percayai. Hemdi dan Nasrudin (2006:26) mengungkapkan bahwa kepercayaan merupakan keinginan seseorang untuk mempercayai pihak lain, dimana perilaku tersebut melibatkan keberadaan ketidakpastian dan resiko. Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) dalam Trautman (2005) menjelaskan bahwa kepercayaan adalah kesediaan satu pihak untuk menerima pihak lain berdasarkan harapan bahwa pihak lain tersebut akan mengerjakan satu aksi tertentu yang penting bagi pihak pemberi kepercayaan (*trustor*), tanpa melihat untuk memantau ataupun mengontrol pihak lain tersebut.

Berdasarkan pandangan-pandangan yang telah disampaikan, dapat dipahami bahwa secara garis besar kepercayaan karyawan terhadap perusahaan merupakan keinginan maupun kesediaan satu pihak untuk mempercayai pihak lain guna mengerjakan satu aksi tertentu yang penting bagi pihak pemberi kepercayaan (*trustor*), tanpa melihat untuk memantau ataupun mengontrol pihak

lain tersebut, walaupun melibatkan keberadaan ketidakpastian dan resiko. Oleh karena itu, dalam suatu hubungan antara dua pihak, kepercayaan memungkinkan satu pihak, sebagai contoh seorang karyawan, yang mampu mengandalkan pernyataan-pernyataan dan janji-janji entitas lain, yaitu organisasi.

Menurut Hemdi dan Nasrudin (2006), pengukuran kepercayaan karyawan terhadap perusahaan dapat ditentukan dengan beberapa aspek berikut ini:

1. Perusahaan mampu menepati janji yang diberikan kepada karyawan.
2. Perusahaan menerapkan prinsip manajemen terbuka kepada karyawan.
3. Perusahaan lebih memperhatikan kompetensi yang dimiliki karyawan dibandingkan kedekatan dengan pimpinan.
4. Perusahaan menyelesaikan masalah yang terjadi antar karyawan secara terbuka.
5. Perusahaan berusaha untuk konsisten dalam setiap pengambilan keputusan yang melibatkan karyawan.
6. Perusahaan peduli pada semua karyawan meskipun di level staf.
7. Perusahaan menekankan arti penting kejujuran kepada karyawan.

Kepercayaan timbul dari proses yang lama sampai kedua belah pihak (karyawan dan organisasi) dapat saling mempercayai. Apabila kepercayaan sudah terjalin antara perusahaan dan karyawan, maka upaya untuk membina atau mempertahankannya akan lebih mudah.

2.1.3. Kepuasan Kerja

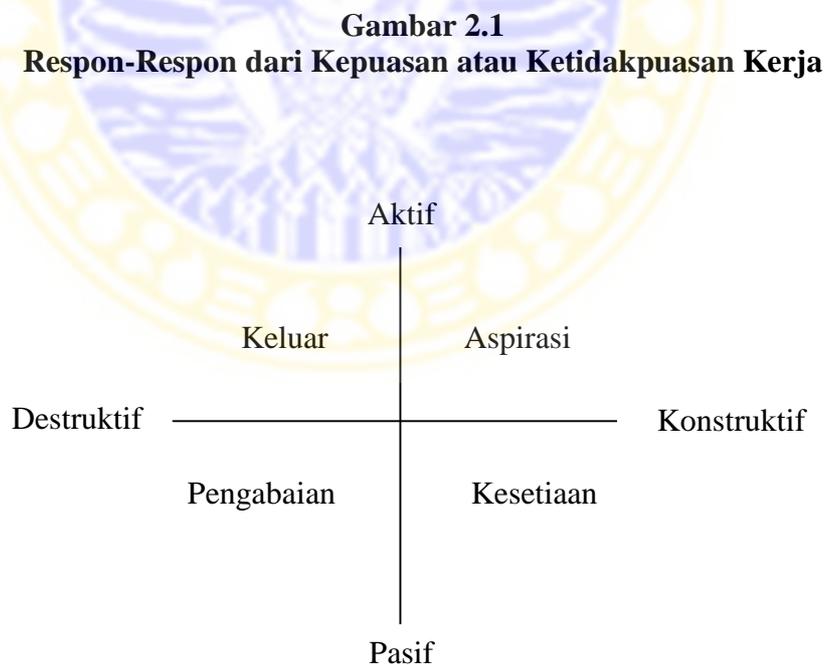
2.1.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2008:99) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi karyawan terhadap karakteristik dari pekerjaan yang dilakukan. Menurut Luthans (1995) dalam Sopiah (2008:170), kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap

suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Berdasarkan pandangan-pandangan yang telah dikemukakan maka dapat dipahami bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, dimana perasaan positif tersebut merupakan hasil dari evaluasi atau penilaian terhadap karakteristik pekerjaan ataupun pengalaman kerja karyawan.

2.1.3.2. Respon dari Karyawan yang Puas dan Tidak Puas di Tempat Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2008:111), terdapat respon-respon tertentu ketika karyawan puas terhadap pekerjaan mereka dan ada respon-respon tertentu ketika karyawan tidak puas terhadap pekerjaan mereka. Berikut adalah uraian mengenai respon-respon tersebut:



(Sumber: Robbins dan Judge, 2008:115)

1. Keluar (*exit*), merupakan respon yang sifatnya aktif-destruktif. Respon ini ditujukan untuk meninggalkan perusahaan, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
2. Aspirasi (*voice*), merupakan respon yang sifatnya aktif-konstruktif. Respon ini berusaha untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan.
3. Kesetiaan (*loyalty*), merupakan respon yang sifatnya pasif-konstruktif. Respon ini berusaha menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela perusahaan ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai perusahaan dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”.
4. Pengabaian (*neglect*), merupakan respon yang sifatnya pasif-destruktif. Respon ini berusaha untuk membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk perilaku ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan (Robbins dan Judge, 2008, p. 112).

2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (1995) dalam Sopiah (2008:171), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu: pekerjaan itu sendiri, pembayaran gaji, promosi, supervisi (pengarahan dari atasan), dan rekan kerja. Berikut adalah penjelasan mengenai faktor-faktor tersebut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan ingin melakukan pekerjaan yang menuntut imajinasi, inovasi, dan kreativitas. Karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang tidak terlalu sukar, sebab pekerjaan yang sukar akan membuat karyawan hanya mampu menghasilkan *output* yang kecil dengan mengerahkan segala kemampuan, keterampilan, waktu, dan tenaga yang dimilikinya, sehingga menyebabkan karyawan tersebut dapat merasa frustrasi jika pekerjaan tersebut berlangsung terus-menerus terjadi. Pada jangka waktu yang lama, hal tersebut pasti akan berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang rendah. (Siagian, 2005; dalam Tunjungsari, 2011:6).

2. Gaji

Gaji adalah imbalan yang diterima oleh karyawan dari perusahaan atas jasa yang diberikannya baik berupa waktu, tenaga, keahlian, atau keterampilan (Siagian, 2005; dalam Tunjungsari, 2011:6). Karyawan melihat upah atau gaji itu dengan beberapa perbandingan. Berikut adalah beberapa perbandingan yang dilakukan karyawan terkait gaji yang mereka peroleh:

- 1) Perbandingan pertama dikaitkan dengan harapan karyawan berdasarkan tingkat pendidikan, pengalaman, masa kerja, jumlah tanggungan, status sosial, dan kebutuhan ekonomisnya.
- 2) Perbandingan kedua dikaitkan dengan karyawan lain dalam perusahaan, terutama karyawan lain yang memiliki karakteristik yang serupa dengan karyawan tersebut dan melakukan pekerjaan

yang sejenis serta memikul tanggung jawab profesional yang relatif sama. Jika terdapat perbedaan di antara gaji karyawan dengan rekannya yang menurut pandangannya memiliki karakteristik yang sejenis, hal itu dipandang sebagai suatu hal yang tidak adil dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

- 3) Perbandingan ketiga dikaitkan dengan para karyawan di perusahaan lain di kawasan yang sama, terutama perusahaan yang bergerak di bidang atau dalam kegiatan yang sejenis dengan perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja.
- 4) Perbandingan keempat dikaitkan dengan peraturan perundang-undangan, terutama yang menyangkut tingkat upah minimum yang dibanyak negara sudah diatur dengan perundang-undangan.
- 5) Perbandingan kelima dikaitkan dengan apa yang diterima karyawan dalam bentuk gaji dengan kemampuan perusahaan) (Siagian, 2005; dalam Tunjungsari, 2011:7).

3. Promosi

Setiap perusahaan harus mempunyai kejelasan tentang peningkatan karier yang mungkin dialami oleh karyawan apabila berbagai kriteria persyaratan yang telah ditetapkan terpenuhi dengan baik. Apabila menurut persepsi karyawan promosi dalam perusahaan tidak didasarkan pada pertimbangan objektif, tetapi didasarkan pada pertimbangan subyektif, *seperti personal likes and dislikes*, kesukaan, dan asal daerah maka akan timbul perasaan diperlakukan secara tidak adil dalam diri karyawan dan hal tersebut tentu

dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. (Siagian, 2005; dalam Tunjungsari, 2011:7)

4. Supervisi (pengarahan dari atasan)

Aktivitas karyawan di perusahaan sangat tergantung dari kepemimpinan yang diterapkan serta situasi lingkungan di dalam perusahaan tempat mereka bekerja. Perlunya pengarahan, perhatian serta motivasi dari pemimpin diharapkan mampu memacu karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya secara baik. Selain itu, pemimpin yang memperbolehkan karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akan menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Sopiah, 2008:171).

5. Rekan kerja

Karyawan juga memerlukan kebutuhan berinteraksi dan berkomunikasi dalam bekerja. Hubungan yang baik antar karyawan dalam perusahaan akan mempermudah dalam proses pembentukan tim dan dapat saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan (Sopiah, 2008:171).

2.1.3.4. Upaya Mempertahankan dan Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Dariyo (2008:83), beberapa langkah yang dapat dilakukan pihak perusahaan guna mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan, antara lain sebagai berikut:

1. Kebijakan manajemen

Pihak manajemen tentu diharapkan dapat memiliki kebijakan yang transparan terhadap semua karyawan. Perlunya pendekatan dialogis terbuka secara berkala (setiap bulan, triwulan, caturwulan, semester) antara pimpinan dan bawahan untuk mengutarakan masalah-masalah, tantangan-tantangan, dan hambatan-hambatan yang dihadapi. Tidak menutup kemungkinan pula, pihak perusahaan memberitahukan kondisi

keuangan secara umum apakah mengalami surplus atau defisit. Dengan mengetahui hal itu, karyawan akan dapat memahami dan menerima kondisi perusahaan.

2. **Kondisi lingkungan kerja**
Perusahaan diharapkan selalu memperhatikan kondisi lingkungan kerja yang baik (bersih, menarik, aman, dsb.) mungkin agar karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan tanggung jawabnya.
3. **Sistem penggajian dan bonus**
Sebaiknya perusahaan memberitahukan kebijakan manajemen dalam sistem penggajian kepada seluruh karyawan, dari tingkat atas sampai paling bawah. Ada baiknya jika perusahaan mengalami surplus, sebaiknya manajemen secara bijak memberikan bonus tahunan kepada semua karyawan. Akan tetapi, bila mengalami defisit, perusahaan memberitahukan dengan baik, jujur, dan objektif, supaya hal ini dapat diterima oleh karyawan tanpa prasangka buruk.
4. **Sistem pengembangan karier (promosi)**
Setiap karyawan mengharapkan dirinya mengalami kenaikan jenjang kariernya dengan baik, tanpa hambatan yang berarti. Sistem pengembangan karier yang mapan ditandai dengan standarisasi penilaian secara objektif terhadap seluruh karyawan tanpa kecuali dan hal itu akan mengurangi masalah ketidakpuasan kerja karyawan.

2.1.4. Hubungan Antar Variabel

2.1.4.1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), POS yang mengindikasikan evaluasi komitmen organisasi terhadap karyawan akan menghasilkan perasaan puas dan bertanggung jawab untuk memperhatikan perusahaan serta untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Menurut MacKenzie *et al.* (1998) evaluasi yang dilakukan karyawan terhadap apa yang telah dilakukan perusahaan dapat mengarah pada kepuasan kerja. Apabila hasil evaluasi bernilai positif, maka karyawan saat merasa puas terhadap perusahaan dan berlaku sebaliknya. Berdasarkan pandangan-pandangan yang telah dipaparkan, dapat dipahami bahwa

POS berpotensi untuk memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.1.4.2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kepuasan Kerja dengan Kepercayaan Karyawan terhadap Perusahaan Sebagai Variabel Intervening

Karyawan yang percaya bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka akan membuat karyawan merasa bertanggung jawab untuk membalas perhatian organisasi dengan membantu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sebagai gantinya, karyawan percaya bahwa perusahaan akan memenuhi kewajibannya juga pada mereka karena telah memenuhi kewajibannya (Setton, Bennet, dan Liden, 1996). Dengan demikian, dapat dipahami bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dapat membuat kepercayaan karyawan pada organisasi meningkat. Tingkat kepercayaan yang tinggi akan menguntungkan bagi organisasi dan karyawan, karena kepercayaan yang tinggi cenderung mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras untuk organisasi, dan menghasilkan *output* yang positif, termasuk di dalamnya kemungkinan adanya kepuasan dalam bekerja. Berdasarkan pandangan-pandangan yang dipaparkan, dapat dipahami bahwa POS berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja melalui kepercayaan karyawan terhadap perusahaan sebagai variabel intervening.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian Paillé, *et al.* (2010) yang berjudul *Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level*. Penelitian tersebut dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terhadap 1.200 responden, dengan 355 kuesioner dinyatakan valid. Teknik analisis yang digunakan adalah *structural equation modeling* (SEM) dalam menganalisis hipotesis yang diajukan dan kaitan/hubungan antarvariabel.

Berdasarkan pengumpulan, pengolahan, serta analisis data yang dilakukan oleh Paillé, *et al.* (2010), diperoleh hasil bahwa:

1. POS berpengaruh positif terhadap kepercayaan karyawan terhadap perusahaan.
2. Kepercayaan kepada organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3. POS berpengaruh negatif terhadap niat ingin keluar.
4. POS berpengaruh positif terhadap OCB-O.
5. POS berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
6. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap niat ingin keluar.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB-O.
8. OCB-O berpengaruh negatif terhadap niat ingin keluar.

Mengacu pada hasil penelitian sebelumnya yang telah dipaparkan, maka secara garis besar dapat dikemukakan persamaan dan perbedaaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian ini. Berikut ini adalah penjelasan mengenai persamaan dan perbedaaan tersebut:

1. Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian ini:
 - a. Persamaan penelitian ini terletak pada penggunaan variabel POS, kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, dan kepuasan kerja
 - b. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data-data dari para responden.
2. Perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian ini:
 - a. Penelitian ini dilakukan di Putra Maju Jaya yang merupakan sebuah perusahaan rokok, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada karyawan yang direkrut dari sekolah bisnis di Prancis.
 - b. Penelitian ini menggunakan *path analysis* untuk melakukan analisis data, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan *structural equation modeling* (SEM).

2.3. Hipotesis

Berdasarkan pemaparan yang telah dilakukan sebelumnya, maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Putra Maju Jaya.
2. *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan melalui kepercayaan karyawan terhadap perusahaan sebagai variabel intervening pada karyawan Putra Maju Jaya.

2.4. Kerangka Berpikir

Berdasarkan landasan teori yang telah dikemukakan maka dapat digambarkan model hubungan antar variabel dalam kerangka konseptual pada Gambar 2.2.

Gambar 2.2.
Kerangka Berfikir

