

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kepuasan Kerja**

Dalam Robbins (2015: 170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda – beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Menurut Lawler (dalam Robbins, 2015:180), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Priansa (2014:291) kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang / suka atau tidak senang / tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 2015: 181-182):

1) Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3) Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan

mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

#### 4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

#### 5) Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

### a) Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan

Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2015:120) yaitu:

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

### b) Dampak kepuasan kerja

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hal – hal tersebut tidak hanya meliputi variabel kerja seperti unjuk kerja dan *turnover*, tetapi juga variabel non kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup.berikut uraian mengenai dampak kepuasan kerja pegawai:

#### 1. Kinerja

Sebagian pakar membuktikan bahwa kepuasan kerja ert kaitannya dengan motivasi kerja pada akhirnya meningkatkan kinerja. Namun ada beberapa juga yang melakukan penelitian bahwa kepuasan kerja tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja.

Robbins (2006) menyatakan bahwa produktivitas kerja pegawai mengatakan pegawai pada kepuasan kerja. Jika pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik, maka organisasi akan menghargai produktivitasnya tersebut.

## 2. *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau yang juga dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku pegawai untuk membantu rekan kerja atau organisasi. Menurut Schnake (Spector,1997) adalah perilaku di luar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela pegawai untuk membantu rekan kerja mereka dan organisasi.

## 3. Perilaku Menghindar

Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku – perilaku yang dilakukan pegawai untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi, atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat.

## 4. *Burnout*

*Burnout* adalah emosional *distress* atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. *Burnout* lebih merupakan reaksi emosi terhadap pekerjaan. Teori *Burnout* mengatakan bahwa pegawai yang dalam keadaan *Burnout* mengalami gejala – gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. Maslach dan Jackson

(Spector, 1997) menyatakan bahwa *Burnout* terdiri dari tiga komponen yaitu :

- a. Dispersonalisasi, yaitu jarak emosional yang jauh dengan klien yang mengakibatkan sikap kejam dan tidak peduli terhadap orang lain.
- b. *Emotional exhaustion*, yaitu perasaan kelelahan dan berkurangnya antusiasme untuk bekerja.
- c. Berkurangnya *personal accomplishment*, yaitu perasaan bahwa tidak ada hal berharga yang dilakukan pada pekerjaannya.

#### 5. Kesehatan Mental dan Fisik

Terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Suatu kajian longitudinal menyimpulkan bahwa ukuran – ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur atau rentang kehidupan.

#### 6. Perilaku Kontraproduktif

Perilaku yang berlawanan dengan *organizational citizenship* adalah *counterproductive*. Perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan pegawai baik secara sengaja maupun tidak sengaja yang merugikan organisasi. Perilaku tersebut meliputi penyerangan terhadap rekan kerja, penyerangan terhadap organisasi, sabotase dan pencurian.

#### 7. Kepuasan Hidup

Saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi pegawai terhadap

pekerjaannya. Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan.

## **2. Kinerja**

Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah karyawan, yaitu individu - individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan. Mangkunegara (2013: 67) bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan padanya. Kinerja menurut Mangkunegara (2001) dalam Etty Indriyani (2010) adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

### **a. Indikator – Indikator Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2000 : 67) , kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya. Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011:75) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Sedangkan indikator dari kinerja karyawan menurut Bernardin (2001) dalam Sudarmanto (2009:12) adalah sebagai berikut:

1. *Quality*, terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
2. *Quantity*, terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
3. *Timeliness*, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.

4. *Cost Effectiveness*, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi ( orang, uang, material, teknologi ) dalam mendapatkan hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
5. *Need For Supervision*, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi pekerjaan tanpa pengawasan dari pimpinan.
6. *Interpersonal Impact*, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama diantara sesama pekerja adan anak buah.

**b. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja**

Prawirosentono (1999:236 ) mengungkapkan, faktor – faktor kinerja karyawan yang perlu dinilai antara lain sebagai berikut :

- 1) Pengetahuan karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini perlu dinilai karena akan mempengaruhi efisiensi pekerjaan administrative pada manajer.
- 2) Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 3) Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*)

seorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Bila seorang karyawan dapat mandiri biasanya dia mempunyai inisiatif yang tinggi, sehingga kinerjanya umumnya mendekati standar yang ditetapkan.

- 4) Kebijakan (*judgment*) yang bersifat naluriah yang dimiliki karyawan. Faktor ini penting karena karyawan dapat diketahui mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.
- 5) Kemampuan karyawan berkomunikasi baik dengan sesama karyawan. Pengertian komunikasi disini adalah kemampuan menerima ataupun menyampaikan informasi dapat mempengaruhi kinerjanya, terutama kinerja kelompok.
- 6) Kemampuan karyawan bekerjasama dengan karyawan lainnya. Seorang karyawan yang tidak dapat bekerjasama dengan karyawan lain cenderung mempunyai kinerja tidak baik, karena bekerja sama mencerminkan saling percaya antar teman.
- 7) Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan –gagasan kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.
- 8) Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja karyawan.
- 9) Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat memimpin sekaligus

memobilisasi dan memotivasi teman – temannya untuk bekerja lebih baik.

10) Minat memperbaiki kemampuan diri seorang karyawan menjadi faktor lain untuk menilai kinerja seorang karyawan.

### **c. Pengertian Penilaian Prestasi Pegawai**

Leon C. Megginson (1981:310) mengemukakan bahwa *“Performance appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended”*. (Performance appraisal adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan).

Mangkunegara (2013:69) prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Ada beberapa pendekatan yang dilakukan dalam menilai prestasi kerja As'ad 2003 yaitu :

#### *a. Subjective Procedure*

Prosedur ini meliputi penilaian ataupun pertimbangan – pertimbangan terhadap kecakapan kerja yang dilakukan oleh superior (atasan), subordinates (bawahannya), peers (kelompok kerja), rekan – rekan sekerja, outside observer (para observer dari luar) dan self (diri sendiri).

*b. Direct Measure*

Metode ini tidak seperti metode terdahulu di mana evaluator diminta pertimbangannya terhadap perilaku kerja pegawai bawahannya.

*c. Proficiency Testing*

Merupakan pendekatan lain dalam mengevaluasi kecakapan pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2007), tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal baik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

**d. Dampak Kinerja**

Kinerja merupakan faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam memperoleh target yang telah disusun oleh perusahaan tersebut. Karena

kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu Hendry (2009). Dalam melaksanakan kinerja dapat dipastikan memiliki dampak-dampak yang dapat ditimbulkan, dampak tersebut berupa dampak baik maupun buruk. Dampak baik (positif) dalam kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan akan berkembang dengan pesat
- b. Perusahaan dapat memperoleh target yang telah direncanakan dengan tepat saaran
- c. Bisa mengurangi resiko – resiko yang akan terjadi dalam perusahaan
- d. Karyawan dalam perusahaan tersebut akan semakin solit dan kompak karena bekerja dengan sungguh – sungguh untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- e. Perusahaan di mata publik menjadi lebih baik dan disegani oleh pesaing – pesaing dalam usaha yang sejenis.

Dalam yang buruk (negatif) dalam kinerja karyawan sebagai berikut :

- a. Perusahaan tidak akan berkembang bahkan akan menurun
- b. Target yang telah disusun dan direncanakan akan terbengkalai
- c. Memperoleh dan memperbanyak resiko – resiko dalam perusahaan tersebut.
- d. Nilai perusahaan dimata publik akan menurun

Demikian dampak yang diperoleh oleh perusahaan jika seandainya perusahaan memperhatikan kinerja karyawan atau tidak memperhatikan kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut. Begitu pentingnya kinerja karyawan dalam perusahaan karena kinerja karyawan adalah salah satu indikator yang akan menentukan keberhasilan sebuah perusahaan.

### **3. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, Priansa (2014:234). Loyalitas pegawai tercermin melalui kesediaan dan kemauan pegawai untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginannya yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Konsep komitmen organisasional berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi di mana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggi dalam organisasi tersebut. Pendapat para pakar tentang komitmen sangat bervariasi menurut sudut pandang masing – masing.

Menurut Luthans (2011:190) komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai : (a) sebuah keinginan kuat tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (b) keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi, dan (c) keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai – nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain komitmen adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja , dan

pada peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraan.

#### **a. Indikator Komitmen Organisasi**

Ada beberapa indikator tentang komitmen organisasional, Allen dan Meyer (1990) menyebutkan diantaranya sebagai berikut : (1) Perasaan menjadi bagian dari keluarga besar perusahaan, (2) Perasaan ikut memiliki (sense of belonging) pada organisasi, (3) Bangga bekerja diorganisasi, (4) Masalah yang dihadapi organisasi adalah juga menjadi masalahnya, (5) Perasaan berat meninggalkan organisasi saat ini, meskipun menghendaki, (6) Banyak hal dalam kehidupan yang terusik, jika meninggalkan organisasi, (7) Meskipun belum terlalu jauh terlibat dalam organisasi, tidak mempertimbangkan untuk pindah ke organisasi lain, (8) Tetap bekerja di organisasi karena sulit memperoleh imbalan yang sama jika pindah ke tempat lain, (9) Sekalipun menguntungkan tidak seputusnya keluar dari organisasi, (10) Perasaan berdosa jika meninggalkan organisasi, (11) Sudah selayaknya loyal pada organisasi, (12) Perasaan berhutang budi pada organisasi.

Dimensi pengukuran komitmen organisasi menurut Mowday yang dikutip oleh Sopiah (2008) menyatakan ada tiga aspek komitmen yaitu:

1. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*.

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. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).
3. *Normative commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

#### **b. Faktor – Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi**

Faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, Priansa (2014:243) :

##### 1. Personal

###### a. Ciri – ciri kepribadian tertentu

Ciri – ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *ekstrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.

b. Usia dan masa kerja

Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

c. Tingkat pendidikan

Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

d. Jenis kelamin

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e. Status perkawinan

Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

f. Keterlibatan kerja

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2. Situasional

a. Nilai (*Value*) tempat kerja

Nilai – nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterkaitan. Nilai – nilai kualitas, inovasi,

kooperasi, partisipasi dan *trust* akan mempermudah setiap pegawai untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat.

b. Keadilan organisasi

Keadilan organisasi meliputi : keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

c. Karakteristik pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal.

d. Dukungan organisasi

Dukungan organisasi mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi.

3. Posisional

a. Masa kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin membarikan peluang pegawai untuk menerima tugas menantang , otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi.

## b. Tingkat pekerjaan

Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen yang paling kuat.

Menurut Steven L. McShane dan Marry Ann Von Gilnow (2000) komitmen karyawan juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen antara lain:

### a. Keadilan dan kepuasan kerja

Hal yang mampu mempengaruhi loyalitas adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen akan sulit dicapai apabila suatu karyawan mengalami beban kerja yang meningkat diperusahaan tetapi profit yang didapatkan hanyalah dinikmati oleh manajer tingkat atas. Oleh karena itu, perusahaan dapat membangun komitmen organisasi dengan berbagai komitmen yang diperoleh perusahaan terhadap karyawan.

### b. Keamanan kerja

Karyawan membutuhkan hubungan kerja saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus dipelihara untuk menjaga hubungan dimana karyawan percaya bahwa usaha mereka akan dihargai. Di sisi lain ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal akan tetapi dengan hubungan timbal balik yang rendah. Tidak mengherankan apabila ancaman PHK menjadi pukulan tersebar bagi loyalitas

karyawan, bahkan diantara mereka yang pekerjaannya tidak beresiko.

c. Pemahaman organisasi

*Affective commitment* adalah identifikasi secara perorangan terhadap organisasi, jadi masuk akal jika sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang perusahaan. Karyawan secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan dan pengalaman pribadi dari bagian lain.

d. Keterlibatan karyawan

Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan. Melalui partisipasi ini, karyawan mulai melihat perusahaan sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan karyawan juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berarti perusahaan mempercayai karyawannya.

e. Kepercayaan karyawan

Kepercayaan berarti yakin pada seseorang atau kelompok. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Untuk memperoleh kepercayaan, kamu harus menunjukkan kepercayaan. Kepercayaan yang penting untuk komitmen organisasi karena menyentuh jantung dari hubungan kerja.

Karyawan merasa wajib bekerja untuk perusahaan hanya ketika mereka mempercayai pemimpin mereka.

### **c. Pedoman untuk meningkatkan komitmen Organisasional**

Dessler ( Luthans, 2011:148) memberikan beberapa pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasional :

1. *Commit to people-first values.* Organisasi mempunyai komitmen pada nilai – nilai yang mengutamakan pada orangnya.
2. *Clarify and communicate your mission.* Organisasi mengklarifikasi dan mengomunikasikan misi dan ideologi, dilakukan secara kharismatik menggunakan praktik perekrutan berbasis nilai; penekanan pada orientasi berbasis nilai dan pelatihan; serta membangun tradisi.
3. *Guarantee organizational justice.* Organisasi menjamin keadilan organisasional. Untuk itu, organisasi mempunyai prosedur keluhan yang komprehensif dan menyelenggarakan komunikasi dua arah secara ekstensif.
4. *Create a sense of community.* Organisasi membangun perasaan sebagai komunitas dengan membangun homogenitas berbasis nilai; saling berbagi; saling memanfaatkan dan kerja sama; serta hidup bersama-sama.
5. *Support employee development.* Organisasi mendukung pengembangan pekerja. Organisasi mempunyai komitmen untuk

aktualisasi mengusahakan tantangan kerja tahun pertama; memperkaya dan memberdayakan.

#### **d. Dampak Komitmen Organisasional**

Dampak komitmen organisasional menurut Sopiah (2008) dapat ditinjau dari dua sudut yaitu:

##### 1. Ditinjau dari sudut organisasi

Pegawai yang berkomitmen akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada organisasi.

##### 2. Ditinjau dari sudut pegawai

Komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

### **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian Rachmad Hidayat (2013) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan”. Hasil penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian Diana Sulianti (2009) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap KinerjaKaryawan PT.

Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara”. Hasil penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian Ni Made Dwi Puspitawati (2014) yang berjudul “Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen Organisasional dan kualitas layanan”. Hasil penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian Etty Indriyani (2010) yang berjudul “Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening”. Hasil penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Ayu Desi Indrawati (2010) yang berjudul “Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada rumah sakit swasta di kota Denpasar”. Hasil kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Chaterina Melina Taurisa (2012) yang berjudul “Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan”. Hasil penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Darwito (2008) yang berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk

Meningkatkan Kinerja Karyawan”. Hasil penelitiannya ada pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Ratna Yulia Wijayanti (2010) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pns”. Hasil penelitiannya variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja”.

Penelitian Windy Aprilia Murty (2012) yang berjudul “Pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan”. Hasil penelitiannya variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian Suwardi (2011) yang berjudul “Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja”. Hasil penelitiannya motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, diterima.

Penelitian Titik rosita (2016) yang berjudul “Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan dapat memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan melalui komitmen organisasional, diketahui hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### C. Kerangka Berpikir dan Penyusunan Hipotesis

#### 1. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karena jika seorang karyawan merasa terpenuhi akan semua keinginannya seperti gaji, promosi, dll, maka karyawan tersebut akan merasa loyal terhadap organisasi tersebut. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi komitmen organisasional, demikian sebaliknya apabila karyawan merasa tidak puas maka akan menurunkan komitmen mereka terhadap perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rachmad Hidayat (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan penelitian Diana Sulianti (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan penelitian Ni Made Dwi Puspitawati (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

**H1:Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.**

#### 2. Pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2005:271) adalah "Suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan". Dalam rangka memahami kepuasan kerja karyawan, maka seorang

pemimpin harus memahami karakteristik masing-masing bawahan. Dengan memahami karakteristik individu maka akan dapat ditentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing individu. Apabila hal tersebut terwujud maka kepuasan kerja akan dapat tercapai, sehingga kinerjanya menjadi lebih baik.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan. Setiap karyawan akan merasa puas apabila tidak terdapat perbedaan antara harapan dengan kenyataan. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan harapan dan kepentingan masing-masing karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasannya. Dengan demikian dapat diprediksi jika kepuasan karyawan tinggi maka kinerjanya juga akan tinggi. Kepuasan merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja maka akan bekerja lebih baik dan bersemangat dalam bekerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Etty Indriyani (2010) menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan penelitian Ayu Desi Indrawati (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dan menyatakan bahwa Chaterina Melina Taurisa (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

## 3. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi serta akan menghasilkan kinerja yang baik. Individu yang memiliki komitmen yang rendah cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi seperti turnover yang tinggi, kelambanan dalam melakukan pekerjaan, keluhan dan bahkan mogok kerja. Kinerja karyawan yang lebih tinggi berakibat pada makin tingginya keterikatan terhadap organisasi. Kinerja karyawan terutama dirasakan dalam hal kinerja dengan kepemimpinan, kinerja dengan rekan kerja, kinerja dengan komunikasi yang terjadi di dalam organisasi, serta kepuasan dengan kondisi kerja yang tersedia dalam organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Darwito (2008) menyatakan bahwa ada pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan penelitian Ratna Yulia Wijayanti (2010) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dan penelitian Windy Aprilia Murty (2012) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

**H3: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

4. Pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervevning.

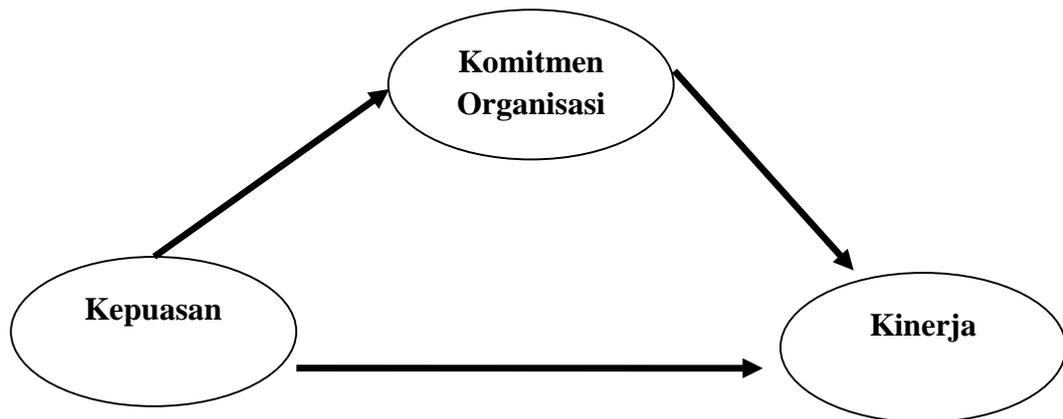
Kepuasan kerja merupakan sikap dari seseorang berkaitan dengan apa yang diterimanya sebagai akibat pekerjaan yang telah dilakukan. Seorang karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya, maka ia akan loyal terhadap organisasi. Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap seseorang yang berhubungan dengan organisasi tempat mereka bergabung. Sikap ini berkaitan dengan persepsi tujuan organisasi dan keterlibatannya dalam melaksanakan kerja. Apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerja yang dihasilkan akan baik untuk perusahaan tersebut.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suwardi (2011) menyatakan bahwa motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, diterima dan penelitian Titik rosita (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan dapat memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan melalui komitmen organisasional, diketahui hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

**H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.**

#### D. Model Penelitian

Kerangka dalam penelitian ini berdasarkan hipotesis yang telah dijelaskan di atas adalah



**Gambar 2.1**

#### **Model Penelitian**

Model penelitian terdiri dari 3 variabel, yaitu variabel dependen, variabel independen dan variabel intervening. Variabel independen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri serta menjadi perhatian utama peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai. Variabel Intervening adalah variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis. Variabel intervening disini berfungsi sebagai dependen atau endogen variabel, dimana terdapat anak panah yang menuju variabel ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah variance yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel itu. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah komitmen organisasi. Variabel dependen yaitu variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik itu secara positif atau negatif, serta sifatnya

dapat berdiri sendiri. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kepuasan kerja.