

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

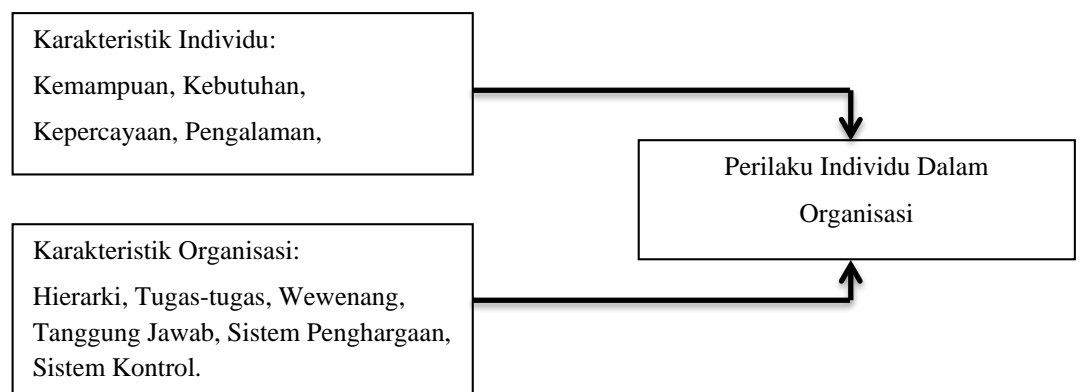
Manusia merupakan salah satu dimensi yang penting dalam organisasi. Kinerja organisasi sangat tergantung pada perilaku individu yang ada di dalamnya. Seluruh pekerjaan dalam perusahaan itu, sumber daya manusia yang menentukan keberhasilannya. Sehingga berbagai upaya meningkatkan produktivitas organisasi harus dimulai dari perbaikan produktivitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Sumber daya manusia sebagai individu ketika memasuki organisasi akan membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan-pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya sebagai karakteristik individualnya. Oleh karena itu, jika kita mengamati sumber daya manusia baru di tempat kerja. Ada yang terlampau aktif, maupun yang terlampau pasif. Hal ini dapat dimengerti karena sumber daya manusia baru biasanya masih membawa sifat-sifat karakteristik individualnya.

Perilaku individu adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Individu membawa tatanan dalam organisasi berupa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan,

kebutuhan, dan pengalaman masa lainnya. Sementara itu, karakteristik individu akan dibawa memasuki suatu lingkungan baru, yaitu organisasi atau lainnya. Selain itu, organisasi juga memiliki karakteristik dan merupakan suatu lingkungan bagi individu. Karakteristik organisasi, antara lain *reward system* dan pengendalian. Selanjutnya, karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi yang akan mewujudkan perilaku individu dalam organisasi.

Keterkaitan antara individu dengan organisasi, maka ia membawa karakteristik individu ke dalam organisasi, sehingga terjadilah interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Interaksi keduanya mewujudkan perilaku individu dalam organisasi. Menurut Robbins : 2003 Perilaku individu dalam organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Perilaku Individu

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja disebut juga sebagai prestasi kerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual*. Mangkunegara (2007) dalam Widodo (2015) kinerja dibedakan menjadi dua yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Menurut Mangkunegara (2013) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Nawawi (2004) dalam Widodo (2015) mengatakan kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik atau material maupun non fisik atau non material. Foster dan Seeker (2000) dalam Widodo (2015) menyatakan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Dari definisi di atas dapat dipahami bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab dari pekerjaan yang bersangkutan.

Definisi kinerja menurut Fahmi (2014) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Armstrong dan Baron (1998) dalam Fahmi (2014)

mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Dan lingkup lebih luas, Indra Bastian dalam Fahmi (2014) mengatakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

2. Klasifikasi Ukuran Kinerja

Wibowo (2012) dalam Pradana (2013) mengklasifikasikan beberapa tipe ukuran kinerja yaitu:

- a. Produktifitas, yaitu hubungan antara *input* dan *output* suatu proses.
- b. Kualitas, yaitu kualitas hasil kerja internal (cacat, susut, ditolak) maupun eksternal (kepuasan pelanggan, frekuensi pemesanan ulang).
- c. Ketepatan waktu, yaitu *presentase* pengiriman tepat waktu sesuai yang dijanjikan.
- d. *Cycle time*, yaitu jumlah waktu yang diperlukan untuk naik dari satu ke titik lain dalam suatu proses.
- e. Pemanfaatan sumber daya, yaitu besarnya sumber daya yang disediakan untuk digunakan semaksimal mungkin.

- f. Biaya, yaitu besarnya biaya yang ditanggung perusahaan terhadap kinerjanya.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Simanjuntak (2005) dalam Widodo (2015) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh :

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung yaitu hal berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- c. Supra sarana yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Sedarmayanti (2007) dalam Widodo (2015) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja).
- b. Pendidikan
- c. Keterampilan
- d. Manajemen kepemimpinan
- e. Tingkat penghasilan

- f. Gaji dan kesehatan
- g. Jaminan sosial
- h. Iklim kerja
- i. Sarana dan prasarana
- j. Teknologi dan kesempatan berprestasi

Widodo (2015) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- a. Sarana: adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai.
- b. Standar : apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan organisasi.
- c. Umpan balik: informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
- d. Peluang: beri kesempatan orang untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
- e. Sarana: sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.
- f. Kompetensi : beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekedar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
- g. Motivasi: harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini?”

Menurut Simamora (2004) dalam Ade (2014) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- a. Kuantitas hasil kerja yaitu meliputi jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan.
- b. Kualitas hasil kerja yaitu meliputi kesesuaian produksi kegiatan dengan acuan ketentuan yang berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan maupun rencana organisasi.
- c. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

4. Konsekuensi dari Kinerja Karyawan

Hal utama yang dituntut oleh perusahaan dari karyawannya adalah kinerja mereka sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan akan membawa dampak bagi karyawan yang bersangkutan maupun perusahaan tempat mereka bekerja. Kinerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan serta memajukan manajemen perusahaan. Sebaliknya, kinerja karyawan yang rendah dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja, dan akan berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan.

Bagi karyawan, tingkat kinerja yang tinggi dapat memberikan keuntungan tersendiri, seperti meningkatkan gaji, memperluas kesempatan untuk dipromosikan, menurunnya

kemungkinan untuk didemosikan, serta membuat mereka semakin ahli dan berpengalaman dalam bidang pekerjaannya. Sebaliknya, tingkat kinerja karyawan yang rendah menunjukkan bahwa karyawan tersebut tidak kompeten dalam pekerjaannya, akibatnya mereka sulit untuk dipromosikan ke jenjang pekerjaan yang tingkatannya lebih tinggi, memperbesar kemungkinan untuk didemosikan dan akan berdampak pada pemutusan hubungan kerja.

C. Stres Kerja

1. Pengertian Stres

Menurut Moorhead dan Griffin (2013) mengatakan stres sebagai respons adaptif seseorang terhadap rangsangan yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik secara berlebihan kepada orang tersebut. Mangkunegara (2013) mengatakan stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Sedangkan Fahmi (2014) mendefinisikan stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi akan berdampak pada kesehatannya. Hasibuan (2016) mengungkapkan bahwa stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa stres adalah suatu kondisi ketegangan yang dialami seseorang yang dapat

mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang, sehingga jika dibiarkan akan berdampak pada kesehatannya.

2. Gejala-Gejala Stres

Menurut Braham (2001) dalam Zainal dkk. (2014) mengatakan gejala stres dapat berupa tanda-tanda berikut ini :

- a. Fisik, yaitu sulit tidur atau tidur tidak teratur, sakit kepala, sulit buang air besar, adanya gangguan pencernaan, radang usus, keringat berlebihan, tekanan darah tinggi dan kehilangan energi.
- b. Emosional, yaitu marah-marah, mudah tersinggung dan terlalu sensitif, gelisah dan cemas, suasana hati mudah berubah-ubah, gugup.
- c. Intelektual, yaitu mudah lupa, kacau pikirannya, daya ingat menurun, sulit untuk berkonsentrasi, suka melamun berlebihan, pikiran hanya dipenuhi satu pikiran saja.
- d. Interpersonal, yaitu acuh dan mendiamkan orang lain, kepercayaan pada orang lain menurun, mudah mengingkari janji pada orang lain, senang mencari kesalahan orang lain.

3. Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja

Menurut Dwiyantri (2001) dalam Zainal dkk. (2014) mengatakan faktor penyebab stres antara lain:

- a. Tidak adanya dukungan sosial

- b. Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor
- c. Kondisi lingkungan kerja
- d. Manajemen yang tidak sehat
- e. Tipe kepribadian
- f. Peristiwa/ pengalaman pribadi

Sedangkan Davis dan Newstrom (1999) dalam Zainal dkk. (2014) mengatakan faktor stres yaitu

- a. Adanya tugas yang terlalu banyak
- b. Supervisor yang kurang pandai
- c. Terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan
- d. Kurang mendapat tanggung jawab yang memadai
- e. Ambiguitas peran
- f. Perbedaan nilai dengan perusahaan
- g. Frustrasi
- h. Perubahan tipe pekerjaan
- i. Konflik peran

Menurut Hasibuan (2016) mengatakan faktor-faktor penyebab stres yaitu:

- a. Beban kerja yang sulit dan berlebihan
- b. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar
- c. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai
- d. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja

- e. Balas jasa yang terlalu rendah
- f. Masalah-masalah keluarga

Handoko (2014) mengatakan faktor penyebab stres antara lain:

- a. Beban kerja yang berlebihan
- b. Tekanan atau desakan waktu
- c. Kualitas supervisi yang jelek
- d. Iklim politis yang tidak aman
- e. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- f. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
- g. Kemenduaan peranan
- h. Frustrasi
- i. Konflik antar pribadi atau kelompok
- j. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan
- k. Berbagai bentuk perubahan

4. Konsekuensi dari Stres

Stres kerja karyawan akan membawa dampak bagi karyawan yang bersangkutan maupun perusahaan tempat ia bekerja. Stres kerja yang tinggi akan menurunkan fokus nya terhadap pekerjaan, tidak bisa menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, sering melakukan kesalahan terhadap pekerjaannya, sulit untuk berkonsentrasi sehingga kinerja dari seseorang tersebut

menurun dan pendapatan perusahaan juga menurun. Namun sebaliknya jika stres kerja rendah maka kinerja karyawan akan meningkat dan pendapatan perusahaan juga akan meningkat.

5. Model Stres Pekerjaan

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) *stressor* dibagi menjadi empat tingkatan yaitu:

- a. Tingkat individu, yaitu keamanan kerja yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja.
- b. Tingkat kelompok, disebabkan oleh dinamika kelompok dan perilaku manajerial. Para manajer menciptakan stres pada para karyawan dengan menunjukkan perilaku yang tidak konsisten, gagal memberikan dukungan, menunjukkan kurangpedulian, memberikan arahan yang tidak memadai, menciptakan suatu lingkungan dengan produktivitas yang tinggi, dan memfokuskan pada hal-hal negatif sementara itu mengabaikan kinerja yang baik.
- c. Tingkat organisasi, contohnya sebuah lingkungan dengan tekanan yang tinggi yang menempatkan permintaan kerja yang terus menerus pada para karyawan akan menyalakan respon stres.

- d. Tingkat luar organisasi, contohnya konflik yang berkaitan dengan penyeimbangan kehidupan karier dan keluarga seseorang sangatlah membuat stres.

6. Jenis Stres

Terdapat dua jenis stres yaitu *distres* dan *eustres*. Stres melibatkan perubahan fisiologis yang kemungkinan dapat dialami sebagai perasaan yang baik atau buruk Nasir dan Muhith (2011) dalam Ambarwati (2014) :

- a. *Eustres* (stres yang baik) adalah sesuatu yang positif. Stres dikatakan berdampak baik apabila seseorang mencoba untuk memenuhi tuntutan untuk menjadikan orang lain maupun dirinya sendiri mendapatkan sesuatu yang baik dan berharga.
- b. *Distres* (stres yang buruk) atau yang bersifat negatif. *Distres* dihasilkan dari sebuah proses memaknai sesuatu yang buruk, di mana respon yang digunakan selalu negatif dan ada indikasi mengganggu integritas diri sehingga bisa diartikan sebagai sebuah ancaman.

D. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2015) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Kreither dan Kinicki (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Menurut Moorhead dan Griffin (2013) mengatakan kepuasan kerja adalah tingkat dimana seseorang menemukan kepuasan atau pemenuhan dalam pekerjaan mereka.

Menurut Handoko (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Siagian (2006) dalam Widodo (2015) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional baik positif ataupun negatif terhadap bagaimana mereka memandang pekerjaan mereka.

2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Widodo (2015) ada dua teori tentang kepuasan kerja yaitu:

- a. *Two Factor Theory* yaitu menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.
- b. *Value Theory* yaitu kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan.

Teori kepuasan menurut Mangkunegara (2013) antara lain:

- a. Teori keseimbangan (*Equity Theory*). Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*.
- b. Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory*. Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan.
- c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.
- d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*). Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat

bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan.

- e. Teori Dua Faktor dari Herzberg. Teori ini dikembangkan oleh Federick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuan. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek ininyur dan akuntan.
- f. Teori Pengharapan (*Exceptancy Theory*). Teori ini dikemukakan oleh Victor H.Vroom. Pengharapan merupakan kekuatan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan

Menurut Kreither dan Kinicki (2014) faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a. Pemenuhan kebutuhan
- b. Ketidaksesuaian
- c. Pencapaian nilai
- d. Keadilan
- e. Komponen-komponen disposisi/genetis

Hasibuan (2016) mengatakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a. Balas jasa yang adil dan layak
- b. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- c. Berat ringannya pekerjaan

- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Menurut Zainal dkk. (2014) mengatakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a. Kedudukan pangkat dan jabatan
- b. Masalah umur
- c. Jaminan finansial dan jaminan sosial
- d. Mutu pengawasan

Kreitner & Kinicki (2001) dalam Widodo (2015) menyebutkan faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya di butuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

- b. Hubungan dengan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consistenderating*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu

tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan jika kedua jenis hubungan adalah positif.

c. Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaan.

d. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

e. Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuh kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak.

4. Dampak Ketidakpuasan

Menurut Robbins dan Judge (2015) seseorang yang tidak merasakan rasa puas akan:

- a. Keluar. Respon keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi baru serta pengunduran diri.
- b. Suara. Respons suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk

menyarankan perbaikan. Mendiskusikan masalah dengan atasan dan mengambil beberapa bentuk ektivitas serikat.

- c. Kesetiaan. Respons kesetiaan berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
- d. Pengabdian. Respons mengabdian secara pasif membiarkan kondisi-kondisi itu memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha dan tingkat kesalahan yang bertambah.

E. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota.

Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) memberikan definisi “*Organizational commitmen is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*”. Yang artinya komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-

tujuan organisasi dan akan tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan organisasi.

Menurut Mowday dalam Sopiah (2008) komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen organisasional adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota-anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Moorhead dan Griffin (2013), komitmen organisasi (*organizational commitment*), kadang-kadang disebut dengan komitmen kerja, mencerminkan identifikasi dan ikatan seorang individu pada organisasi. Seseorang yang sangat berkomitmen mungkin akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah perusahaan. Organisasi dapat melakukan beberapa hal untuk meningkatkan komitmen yaitu dengan memperlakukan karyawan dengan adil dan memberikan penghargaan yang masuk akal serta keamanan kerja, karyawan dengan adil lebih berkemungkinan berkomitmen.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi

kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

2. Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1997) dalam Widyanto dkk. (2013) mendefinisikan ada tiga dimensi komitmen organisasi yaitu:

- a. Komitmen Afektif (*affective commitment*) yaitu yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*. Individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi.
- b. Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu 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*). Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi

karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi.

- c. Komitmen Normatif (*normative commitment*) yaitu komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Karyawan merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). *Normative commitment* terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi baru masuk ke dalam organisasi.

F. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Antara Stres Kerja dan Kinerja Karyawan

Menurut Moorhead dan Griffin (2013) mengatakan stres sebagai respons adaptif seseorang terhadap rangsangan yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik secara berlebihan kepada orang tersebut. Sedangkan Fahmi (2014) mendefinisikan stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi akan berdampak pada kesehatannya. Definisi kinerja menurut Fahmi (2014) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Armstrong dan

Baron (1998) dalam Fahmi (2014) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Seseorang yang merasakan stres akan susah untuk fokus terhadap pekerjaannya. Mereka akan banyak melakukan kesalahan terhadap apa yang mereka kerjakan. Bahkan mereka akan malas untuk melakukan pekerjaannya. Tingkat ketelitian mereka pun berkurang sehingga kinerja mereka menurun. Stres dapat terjadi jika seseorang mempunyai banyak pekerjaan yang menumpuk, adanya konflik antar pribadi maupun kelompok, tekanan dari atasan. Jika tingkat stres karyawan tinggi akan membuat kinerja mereka menurun tetapi jika tingkat stres karyawan rendah akan membuat kinerja karyawan meningkat karena karyawan merasa nyaman berada di perusahaan. Sehingga mereka bisa menyelesaikan pekerjaan mereka tepat waktu dan kesalahan yang mereka buat pun tidak banyak.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi dkk. (2014) yang berjudul pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian tenaga penjualan UD Surya Raditya Negara. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 70 karyawan pada bagian tenaga penjualan UD Surya Raditya Negara. Pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner, pencatatan

dokumen dan wawancara. Hasil dalam penelitian ini mengatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nur Saina (2013) yang berjudul konflik, stres kerja dan kepuasan kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Universitas Khairun Ternate. Subyek dalam penelitian ini adalah PNS (karyawan) non dosen dengan masa kerja minimal 1 (satu) tahun. Metode penarikan sampel dalam penelitian ini adalah *stratified random sampling*. Hasil dalam penelitian ini mengatakan bahwa stres kerja berpengaruh secara parsial dan negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Iresa dkk. (2015) yang berjudul pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 64 karyawan. Penelitian ini menggunakan *proportional random sampling* dalam pengambilan sampelnya. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner. Hasil dalam penelitian ini mengatakan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan.

H1. Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan

Robbins dan Judge (2015) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Kreither dan Kinicki (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Menurut Moorhead dan Griffin (2013) mengatakan kepuasan kerja adalah tingkat dimana seseorang menemukan kepuasan atau pemenuhan dalam pekerjaan mereka. Definisi kinerja menurut Fahmi (2014) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Armstrong dan Baron (1998) dalam Fahmi (2014) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Seseorang yang merasakan kepuasan akan menyelesaikan tugasnya dengan maksimal dan tepat waktu. Seseorang yang puas akan mau melakukan apa saja demi perusahaannya karena mereka berada di perusahaan tersebut dan hak hak mereka pun terpenuhi seperti gaji yang sesuai dengan pekerjaannya, senang terhadap pekerjaannya, adanya jaminan yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini membuat kinerja mereka meningkat. Ketika seseorang merasa

puas kinerja mereka akan meningkat pula karena mereka senang melakukan pekerjaan mereka. Namun jika seseorang tidak merasakan kepuasan, kinerja mereka akan menurun karena mereka merasa tidak senang dengan pekerjaannya dan merasa tidak nyaman berada diperusahaannya.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Candraningtyas dkk. (2013) yang berjudul pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. Kusuma Karya Persada yang *outsourcing* di PT.Sasa Inti Probolinggo. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 98 karyawan *outsourcing* PT.Kusuma Persada. Pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner. Hasil dari penelitian ini mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Nur Saina (2013) yang berjudul konflik, stres kerja dan kepuasan kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Universitas Khairun Ternate. Subyek dalam penelitian ini adalah PNS (karyawan) non dosen dengan masa kerja minimal 1 (satu) tahun. Metode penarikan sampel dalam penelitian ini adalah *stratified random sampling*. Hasil dalam penelitian ini mengatakan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi dkk. (2014) yang berjudul pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian tenaga penjualan UD Surya Raditya Negara. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 70 karyawan pada bagian tenaga penjualan UD Surya Raditya Negara. Pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner, pencatatan dokumen dan wawancara. Hasil dalam penelitian ini mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Komara dkk. (2014) yang berjudul pengaruh kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan rumah sakit umum daerah kota Bandung. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *deskriptif* dan *verifikatif* dengan jumlah responden 183 orang. Hasil dari penelitian ini mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Hubungan Antara Stres Kerja dan Komitmen Organisasi

Menurut Moorhead dan Griffin (2013) mengatakan stres sebagai respons adaptif seseorang terhadap rangsangan yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik secara berlebihan kepada orang tersebut. Sedangkan Fahmi (2014) mendefinisikan

stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi akan berdampak pada kesehatannya. Robbins dan Judge (2015) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota.

Komitmen organisasi akan tercipta jika karyawan tidak mengalami stres. Karena jika karyawan stres mereka akan susah untuk berkonsentrasi terhadap pekerjaannya, tingkat kecepatan dan ketelitiannya pun akan menurun. Penyebab stres antara lain terjadinya konflik terhadap rekan atau kelompoknya, adanya tekanan dari atasan. Karyawan yang stres akan susah untuk berkomitmen dengan perusahaannya karena karyawan merasa tidak nyaman dan merasa tertekan dan kemungkinan untuk keluar dari perusahaannya pun tinggi. Jadi jika tingkat stres karyawan tinggi komitmen mereka terhadap perusahaannya akan menurun atau mungkin tidak ada dan sebaliknya jika stres yang dialami oleh karyawan rendah maka rasa komitmen terhadap perusahaannya akan tinggi karena mereka merasa nyaman berada di perusahaan tersebut.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putri dkk. (2015) yang berjudul pengaruh karakteristik pekerjaan, pengembangan karir, dan stres kerja terhadap komitmen organisasional. Sampel

dalam penelitian ini sebanyak 85 karyawan dengan menggunakan teknik *proportionate random sampling*. Data didapatkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan. Hasil dari penelitian ini mengatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian ini juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Iresa dkk. (2015) yang berjudul pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 64 karyawan. Penelitian ini menggunakan *proportional random sampling* dalam pengambilan sampelnya. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner. Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H3. Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi

4. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2015) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Kreither dan Kinicki (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Menurut Moorhead dan Griffin (2013) mengatakan

kepuasan kerja adalah tingkat dimana seseorang menemukan kepuasan atau pemenuhan dalam pekerjaan mereka. Robbins dan Judge (2015) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota.

Komitmen organisasi akan tercipta jika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Seseorang yang merasa puas bisa melakukan apa saja demi perusahaannya. Kepuasan bisa terjadi jika karyawan menerima gaji sesuai dengan apa yang telah karyawan lakukan, karyawan senang dengan pekerjaannya. Karyawan yang puas akan lebih bisa untuk berkomitmen dengan perusahaannya karena karyawan merasa senang berada di perusahaannya tersebut. Namun jika karyawan tersebut tidak merasakan kepuasan akan susah untuk berkomitmen terhadap perusahaannya karena mereka merasa tidak dihargai oleh perusahaannya dan tidak terpenuhi keinginan karyawan tersebut.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Candraningtyas dkk. (2013) yang berjudul pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. Kusuma Karya Persada yang *outsourcing* di PT.Sasa Inti Probolinggo. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 98 karyawan *outsourcing* PT.Kusuma Persada. Pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner. Hasil

dari penelitian ini mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati dkk. (2013) yang berjudul peran *organizational citizenship behavior* sebagai mediator pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 200 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik *deskriptif* dan teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil dari penelitian ini mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Widyanto dkk. (2013) yang berjudul pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui komitmen organisasional karyawan *cleaning service* di ISS Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 104 responden. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria karyawan tetap yang sudah bekerja minimal 2 tahun. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari uraian tersebut, dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H4. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

5. Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Judge (2015) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Definisi kinerja menurut Fahmi (2014) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Amstrong dan Baron (1998) dalam Fahmi (2014) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Seseorang yang mempunyai rasa komitmen tinggi terhadap perusahaannya akan melakukan apa saja demi kemajuan perusahaannya, melakukannya dengan rela hati dan ikhlas. Komitmen akan tercipta jika seseorang tersebut nyaman berada di perusahaan tersebut dan hak-hak karyawan terpenuhi seperti tempat kerja yang nyaman, gaji yang sesuai. Mereka akan mudah berkomitmen dan orang yang komitmen akan rela melakukan apa saja demi perusahaannya. Jika komitmen mereka tinggi, kinerja mereka juga akan meningkat karena mereka sadar bahwa mereka bagian dari perusahaan tersebut. Namun jika komitmen mereka rendah, kinerja mereka juga akan menurun karena mereka tidak

cinta dan sadar kalau mereka merupakan bagian dari perusahaan tersebut.

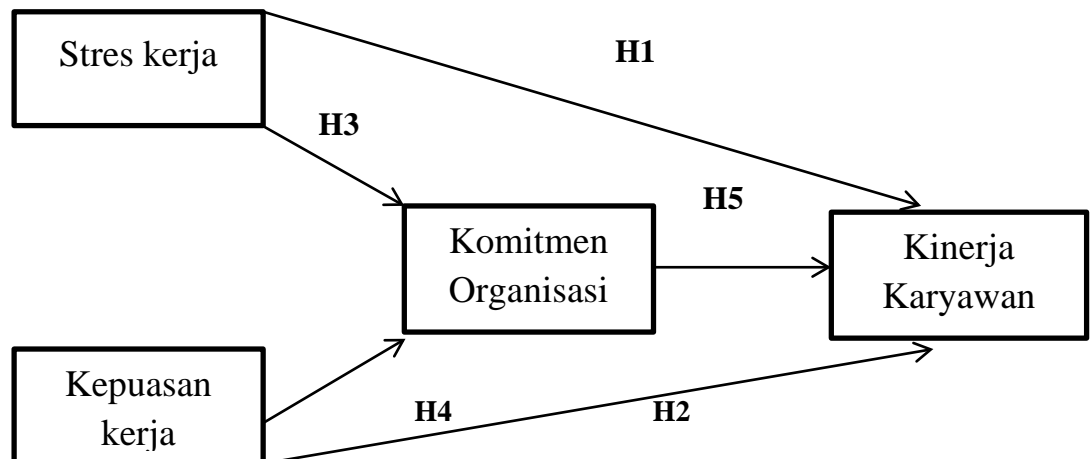
Penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati dkk. (2013) yang berjudul peran *organizational citizenship behavior* sebagai mediator pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 200 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah tehnik analisis statistik *deskriptif* dan tehnik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil dari penelitian ini mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Iresa dkk. (2015) yang berjudul pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 64 karyawan. Penelitian ini menggunakan *proportional random sampling* dalam pengambilan sampelnya. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner. Hasil dalam penelitian ini mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

G. Model Penelitian

Kerangka dalam penelitian ini berdasarkan hipotesis yang telah dijelaskan sebelumnya adalah:



Gambar 2.2 Model Penelitian

Dengan model penelitian pada gambar 2.2 terdiri dari empat (4) variabel yaitu variabel dependen, variabel independen dan variabel intervening. Variabel dependen (terikat) adalah variabel utama yang menjadi pusat perhatian peneliti. Variabel independen (bebas) merupakan variabel yang memberi pengaruh (positif atau negatif) pada variabel dependen. Sedangkan variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur (Sugiono,2010). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, variabel independennya adalah stres kerja dan kepuasan kerja, dan variabel

interveningnya adalah komitmen organisasi. Dari model penelitian di atas menunjukkan adanya pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.