

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Menurut Bernadin dan Rusell, (1998) dalam Jane Yolanda Roboth, (2015) kinerja kerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi kerja atau kegiatan tertentu dalam suatu jangka waktu tertentu. Kinerja kerja seorang individu merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang di hasilkan oleh karena itu kinerja kerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditujukan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Selanjutnya menurut Simanjuntak, (2005) dalam Zaldi Akmal, A. Rahman Lubis dan Mukhlis Yunus, (2012) kinerja adalah tingkat dari tercapainya hasil atas terlaksananya tugas-tugas tertentu dalam hal ini meliputi kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern. Sedangkan menurut Furtwengler, (2002) dalam dalam Zaldi Akmal, A. Rahman Lubis dan Mukhlis Yunus, (2012) kinerja dilihat dari hal kecepatan, kualitas, layanan dan nilai maksudnya kecepatan pada proses kerja yang berkualitas yang dapat diandalkan dan layanan yang baik serta memiliki nilai, sehingga hal ini dapat dilihat ada pencapaian kinerja atau tidak.

Mahsun, (2006) dalam Zaldi Akmal, A. Rahman Lubis dan Mukhlis Yunus, (2012) juga mengatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat tercapainya suatu kegiatan/program, kebijakan agar terwujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tercantum dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Dengan demikian definisi menurut Mangkunagara (2002) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan .

Bernadin, (1993) dalam Sry Rosita, (2012), menjelaskan bahwa kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 kriteria dari pekerjaan yang bersangkutan. Keenam kriteria tersebut, antara lain:

- 1) Kualitas, yaitu tingkat dimana sebuah hasil aktifitas yang dilakukan hampir sempurna. Dalam hal ini, dapat diartikan sempurna dengan menyesuaikan cara ideal setiap penampilan aktifitas yang dilakukan oleh karyawan dan mampu memenuhi dengan tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
- 2) Kuantitas, yaitu merujuk pada jumlah hasil yang didapatkan, dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang dapat diselesaikan oleh karyawan.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu dimana tingkat ketepatan waktu dalam suatu aktifitas kerja yang sudah diselesaikan dengan tepat dan

baik., dilihat dari sisi koordinasi dengan hasil output dan dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas atau tugas lain.

- 4) Efektifitas, yaitu tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi serta ketercapaian yang baik untuk hasil yang efektif. Yang artinya dapat menaikkan keuntungan dan dapat menurunkan kerugian pada setiap bagian yang ada dalam sumber daya.
- 5) Kemandirian: yaitu dimana tingkat kemampuan seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan tanpa bantuan bimbingan dari pengawas atau ikut turun campur dalam menjalankan pekerjaan yang ditanggungnya agar tidak terjadi adanya kerugian.
- 6) Komitmen: yaitu tingkat dimana seorang karyawan untuk memiliki komitmen dan rasa tanggung jawab terhadap organisasinya.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain:

##### 1. Efektifitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila

akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien menurut Prawirosentono (1999)

## 2. Otoritas

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya menurut Prawirosentono (1999). Suatu perintah yang harus dilakukan dan tidak dilakukan dalam sebuah organisasi

## 3. Disiplin

Menurut Prawirosentono (1999) Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Sehingga, disiplin berarti karyawan dapat menjalankan kegiatan atau tugas sesuai dengan ketetapan atau peraturan organisasi dan menghormati perjanjian kerja dimana karyawan bekerja.

## 4. Inisiatif

Inisiatif adalah suatu ide yang berkaitan dengan pikiran dan kreatifitas karyawan untuk kemajuan suatu organisasi.

Kemudian Mangkunegara, (2006) dalam Zaldi Akmal, A. Rahman Lubis dan Mukhlis Yunus, (2012) menyebutkan aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif meliputi :

a) Aspek kuantitatif yaitu:

- (1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan
- (2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- (3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
- (4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

b) Aspek kualitatif yaitu :

- (1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- (2) Tingkat kemampuan dalam bekerja
- (3) Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan.
- (4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen/masyarakat).

**c. Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Muljadi, (2006) dalam Zaldi Akmal, A. Rahman Lubis dan Mukhlis Yunus, (2012) bahwa seluruh aktifitas organisasi diukur agar dapat diketahui tingkat keberhasilan yang dilaksanakan oleh organisasi. Pengukuran dapat dilakukan terhadap masukan (*input*) dari program organisasi yang lebih ditekankan pada keluaran (*output*), proses, hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*) dari program organisasi tersebut bagi

kesejahteraan masyarakat. Pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui tingkat keuntungan dan kerugian, keberhasilan dan kegagalan dengan menetapkan indikator kerja.. Cara pengukuran kinerja terdiri dari :

- 1) Membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.
- 2) Membandingkan kinerja nyata dengan hasil yang diharapkan.
- 3) Membandingkan kinerja nyata dan standar kinerja.

#### **d. Indikator kinerja karyawan**

Menurut Robbins (2006) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam yaitu:

##### **a. Kualitas**

kualitas kerja diukur dari karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pada karyawan

##### **b. Kuantitas**

Merupakan jumlah yang di hasilkan dinyatakan istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan..

##### **c. Ketepatan waktu**

Merupakan tingkat aktivitas di selesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, di lihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta

memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari hasil yang diperoleh dan ketepatan waktu karyawan dalam suatu organisasi.

d. Efektivitas

Efektivitas dalam persepsi karyawan dalam memanfaatkan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan oleh organisasi.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan dalam menjalankan tugas kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas. Kemandirian dapat diukur dari persepsi karyawan pada tugas untuk melakukan fungsi kerja masing-masing karyawan sesuai tanggung jawab karyawan itu sendiri.

f. Komitmen kerja

Merupakan tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dan tanggung jawab karyawan pada kantor. Hal ini, dapat diukur dengan persepsi karyawan dalam menjalin hubungan instansi serta tanggung jawab dan loyalitas karyawan.

Sedangkan menurut Mahsun, (2006) dalam Zaldi Akmal, A. Rahman Lubis dan Mukhlis Yunus, (2012) bahwa indikator kinerja terdiri dari:

a) Pelayanan yang tepat waktu dan berkualitas

- b) Tingkat keterampilan pendidikan yang sesuai dengan bidang kerja
- c) Kehadiran/keterlambatan

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator dari Bernadin dalam Robbins, (2006) karena indikator-indikator yang ada dapat berpengaruh pada lingkungan dan komitmen yang dilakukan dan ditempati oleh karyawan Kantor Prossessing Center PT Pos Indonesia cabang Yogyakarta untuk mengukur tingkat kepuasan dan kinerja karyawan. Indilator-indikator tersebut meliputi :

a. Kualitas

kualitas kerja diukur dari karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pada karyawan

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang di hasilkan dinyatakan istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan..

c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas di selesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, di lihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk akitivtas lain. Ketepatan waktu diukur dari hasil yang diperoleh dan ketepatan waktu karyawn dalam suatu organisasi.



#### d. Efektivitas

Efektivitas dalam persepsi karyawan dalam memanfaatkan waktu dalam menjalankan tugas, efektifitas penyelesaian tugas yang dibebankan oleh organisasi.

#### e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan dalam menjalankan tugas kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas. Kemandirian dapat diukur dari persepsi karyawan pada tugas untuk melakukan fungsi kerja masing-masing karyawan sesuai tanggung jawab karyawan itu sendiri.

#### f. Komitmen kerja

Merupakan tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dan tanggung jawab karyawan pada kantor. Hal ini, dapat diukur dengan persepsi karyawan dalam menjalin hubungan instansi serta tanggung jawab dan loyalitas karyawan.

#### **e. Jenis-jenis Kinerja**

Menurut Prawirosentono, (2008) dalam Zaldi Akmal, A. Rahman Lubis dan Mukhlis Yunus, (2012), jenis kinerja terdiri atas tiga bagian, antara lain:

##### 1) Kinerja Strategik

Kinerja suatu perusahaan dievaluasi atas ketepatan organisasi dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi

organisasi bersangkutan atas lingkungan hidupnya dimana dia beroperasi.

## 2) Kinerja Administratif

Kinerja administratif berkaitan dengan kinerja administratif organisasi, termasuk di dalamnya tentang struktur administrasi yang mengatur hubungan otoritas dan tanggung jawab dari orang-orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi.

## 2. Kepuasan Kerja

### a. Pengertian kepuasan kerja

Menurut Locke dalam Luthans, (2011) dalam Kaswan (2015)kepuasan kerja merupakan keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Menurut pendapat Robbins, (2003) dalam Tumewu et al., (2014) istilah Kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang dengan individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu. Seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan

itu. Karena pada umumnya apabila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka membicarakan kepuasan kerja.

Selain itu, Kinicki dan Fugate, (2012) dalam Kaswan, (2015) juga menyatakan “ *job satisfaction is an affective or emotional response towards various facets of one’s job.*” Dari pernyataan ini, kepuasan kerja merupakan tanggapan afektif atau emosi terhadap berbagai fase pekerjaan seseorang. Pengertian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal. Tepatnya orang bisa relatif puas dengan satu atau dengan beberapa aspek pekerjaannya, tetapi mungkin tidak puasa dengan satu aspek atau beberapa aspek lain dari pekerjaannya.

Sedangkan Mathis dan Jackson, (2000) dalam Sopiah, (2008) mengemukakan “*Job satisfaction is a positive state resulting one’s job experience*” (kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja). Selain itu, kepuasan kerja memiliki banyak dimensi, diantaranya: 1) pekerjaan itu sendiri, 2) gaji, 3) pengakuan, 4) *supervise*, 5) kerja sama yang baik dengan rekan kerja serta 6) kesempatan untuk berkembang. Sariati, (2000) dalam Sopiah, (2008) juga mengemukakan elemen-elemen kepuasan kerja yang meliputi: 1) pekerjaan yang menantang, 2) gaji yang adil, 3) kondisi kerja yang mendukung dan 4) dukungan dari rekan kerja.

Kemudian Fred Luthans, (2006) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja memiliki lima dimensi yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- 2) Gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi
- 3) Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
- 4) Pengawasan. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) Rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Ada beberapa indikator kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Hasibuan, (2009) yaitu:

a. Kedisiplinan

Kepuasan kerja dapat di lihat dari tingkat kedisiplinan karyawan, artinya dalam tingkat kedatangan karyawan, disini tingkat keterlambatan karyawan sampai ketempat kerja atau kantor. Apabila karyawan sedikit atau hamper tidak ada

keterlambatan dapat dikatakan bahwa karyawan sangatlah disiplin dalam bekerja.

b. Moral Kerja

Moral kerja merupakan suatu perasaan tanggung jawab karyawan atas pekerjaannya sehingga akan berpengaruh terhadap hasil pekerjaan dari karyawan tersebut. Dalam hal ini, dikatakan bahwa apabila karyawan memiliki moral yang rendah maka karyawan juga akan memiliki sikap kerja yang rendah pula.

c. Turnover

Dalam hal ini dapat dilihat dari tingkat perputaran karyawan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang rendah dapat meningkatkan perputaran karyawan yang tinggi. Maka akan lebih mudah untuk karyawan meninggalkan perusahaan.

Dalam Penelitian ini penulis menggunakan indikator dari Luthans, (2006) di karenakan ada beberapa indikator yang lebih condong kedalam kerja dan lebih mudah untuk di teliti, di mana indikatornya adalah:

a. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi dimana karyawan diberikan kesempatan untuk meningkatkan kinerja dan dapat memperbaiki posisi jabatannya. Dengan ini dapat dikatakan berpindah dari jabatan satu ke jabatan lainnya yang memiliki tanggung jawab lebih tinggi.

b. Pengawasan

Merupakan proses untuk menetapkan ukuran kerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung tercapainya hasil kerja yang diharapkan serta sesuai dengan kinerja yang sudah disepakati.

c. Rekan kerja

Dimana terjalin interaksi yang baik antar rekan kerja satu dengan lainnya dalam pekerjaan maupun organisasi.

d. Pekerjaan itu sendiri.

Di dalam pekerjaan itu sendiri karyawan diberikan tugas khusus agar mendapatkan pengalaman baru serta tantangan baru yang berbeda dari pekerjaan sebelumnya sehingga dapat memberikan warna tersendiri pada pekerjaannya.

**a. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Menurut Bisen dan Priya, (2010) dalam Kaswan, (2015) faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1) Faktor-faktor yang terkait dengan pegawai

- (a) Usia. Pegawai dalam kelompok usia lebih tinggi lebih puas pegawai yang lebih muda. Karena pada saat ini mereka yang dalam usia lebih tua memiliki kehidupan yang stagnan, kehidupan yang mereka sudah mapan dan mereka telah memperoleh hampir semua yang mereka

inginkan dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda.

- (b) Jenis kelamin. Biasanya perempuan memiliki tingkat aspirasi dan ekspektasi yang lebih rendah daripada laki-laki. Oleh karena itu mereka lebih mudah puas dengan pekerjaannya. Salah satu alasan kepuasan itu adalah karena mereka tidak memiliki beban ekonomi seberat laki-laki.
- (c) Lamanya pengabdian. Pegawai pada tahap awal akan mengalami kepuasan kerja yang lebih besar, tetapi ketika mereka mencapai usia 45 tahun sampai 55 tahun, tingkat kepuasan mereka menurun dan akan meningkat lagi setelah usia ini.
- (d) Kepribadian. Pegawai yang mampu berinteraksi dan berhubungan baik dengan atasannya, kolega, keluarga dengan bos atau manajemen merasa lebih puas dibandingkan dengan mereka yang tidak seperti itu.
- (e) Orang yang bergantung. Pencari nafkah dengan sedikit tanggungan (orang bergantung padanya) lebih puas terhadap pekerjaannya daripada mereka dengan tanggungan keluarga yang lebih besar.

(f) Ambisius. Ketika kinerja dan ambisi pegawai tidak terpenuhi dari pekerjaan yang ada, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.

(g) Kemampuan mental. Jika pegawai memiliki kemampuan mental yang tinggi dibandingkan dengan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaan tertentu, hal tersebut akan menimbulkan ketidakpuasan. Mereka merasa tidak memperoleh sesuatu sesuai dengan kemampuannya.

2) Faktor-faktor terkait dengan pemberi kerja atau organisasi:

(a) Gaji. Sejumlah upah atau gaji yang diterima dan tingkat dimana hal itu bisa dipandang sebagai hal yang pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

(b) Rasa aman. Jika pegawai memiliki rasa aman secara sosial, ekonomi, dan psikologis dari pekerjaannya hal itu akan membawa kepuasan maksimum diantara pegawai.

(c) Pengawas atau penyelia. Jika penyelia suportif, fair dan berpengetahuan luas, hal itu akan mendatangkan kepuasan diantara pegawai

(d) Kesempatan promosi. Jika pegawai tidak memperoleh promosi sesuai dengan kinerja dan kemampuannya, hal itu akan menyebabkan ketidakpuasan. Begitu juga,



promosi yang tidak tepat waktu bisa menimbulkan ketidakpuasan.

- 3) Faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri
  - (a) Kondisi kerja. Pegawai mencintai pekerjaannya dan member energi maksimumnya ketika kondisi kerjanya memadai. Cahaya, ventilasi, kelembaban, temperatur, kebersihan, lokasi dan banyak lagi secara positif terkait kepuasan kerja.
  - (b) Ketrampilan. Pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan mendatangkan perasaan puas yang kuat diantara para pegawai. Makna, status dan tanggung jawab dipengaruhi oleh ketrampilan pekerjaan. Semakin banyak pegawai melakukan pekerjaan trampil, maka semakin puas pegawai tersebut.
  - (c) Hubungan dengan rekan kerja. Semakin pekerja terhubung dengan rekan kerjanya, maka akan mengembangkan hubungan personal dan sosial yang berkontribusi terhadap perasaan puas di tempat kerja.
  - (d) Lokasi tempat kerja. Jika tempat kerja berlokasi dekat dengan fasilitas-fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan, fasilitas medis, fasilitas hiburan, fasilitas transportasi dan banyak lagi fasilitas lain yang mudah

dijangkau, maka pegawai memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.

- (e) Pekerjaan itu sendiri. Jika pekerjaan dirotasi, pegawai memiliki sejumlah tugas yang harus dilakukan atau jika perubahan diperkenalkan di tempat kerja, hal itu akan mendatangkan kepuasan daripada harus melakukan pekerjaan rutin.

**b. Cara meningkatkan kepuasan kerja**

Kepuasan kerja bermanfaat dalam meningkatkan motivasi, mengurangi perasaan stress, meningkatkan komitmen organisasi dan lain-lain. Untuk itu kepuasan kerja karyawan perlu ditingkatkan. Hal-hal berikut mungkin dapat meningkatkan kepuasan kerja menurut Luthans, (2011) dalam Kaswan, (2015), yaitu:

- (1) Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan
- (2) Memiliki gaji, tunjangan dan kesempatan promosi yang adil
- (3) Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka
- (4) Merancang pekerjaan agar menarik dan menyenangkan

### 3. Lingkungan Kerja

Sihombing, (2004) dalam Tri Budi Marwanto dan Riyadi Nugroho (2014) menyatakan bahwa, lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu, tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan.

Sedangkan Nitisemito, (1996) dalam Rojikin (2015) mendefinisikan lingkungan kerja adalah kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga dengan demikian pekerjaan dapat di harapkan selesai lebih cepat dan baik. Definisi lain disampaikan oleh Sedarmayanti, (1996) dalam Kiswuryanto, (2014) bahwa lingkungan fisik adalah semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan kerja, adalah sebagai berikut :

#### 1. Kebersihan

Nitisemito, (1996) dalam Kiswuryanto, (2014) berpendapat bahwa lingkungan kerja yang bersih dapat menimbulkan rasa senang. Rasa senang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Manullang, (1981) dalam Kiswuryanto, (2014) berpendapat bahwa kebersihan

tidak hanya meningkatkan semangat kerja tetapi juga meningkatkan efisiensi.

Dapat diartikan bahwa apabila lingkungan kerja bersih, nyaman dan tidak bising dapat dikatakan akan adanya semangat karyawan dalam bekerja dan lebih efisien dalam menjalankan tugas-tugasnya. Oleh karenanya, kebersihan lingkungan kerja sangatlah penting bagi perusahaan atau kantor untuk seluruh karyawan.

## 2. Penerangan atau Cahaya

Menurut Manullang, (1981) dalam Kiswuryanto, (2014) mengatakan bahwa penerangan yang cukup akan menambah semangat kerja dan kegairahan kerja. Sedarmayanti, (1996) dalam Kiswuryanto, (2014) mengatakan bahwa cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan.

## 3. Suara

Untuk mengurangi kebisingan dalam kantor, menurut Admosudirdjo (1992) dalam Kiswuryanto (2014) perlu diatur nilai-nilai sebagai berikut :

- a) Mesin-mesin yang dapat menimbulkan suara seperti alat tulis, alat hitung dan sebagainya diletakkan di dekat jendela.

- b) Tempat duduk para karyawan diatur dengan baik supaya menghindar anada banyak percakapan yang tidak penting atau tidak berkaitan dengan pekerjaan.
- c) Unit-unit yang sudah tidak layak pakai dan menimbulkan suara agar disingkirkan. Supaya tidak mengganggu pekerjaan yang sedang berjalan.

Dari uraian diatas dapat diartikan bahwa suara dalam ruang kerja sangat diminimaliris agar tidak terjadi kebisingan dalam kantor dan menimbulkan kenyamanan dalam karyawan melaksanakan pekerjaannya.

#### 4. Tata Ruang

Sedarmayanti, (1996) dalam kiswuryanto, (2014) mengatakan bahwa “Tata ruang kantor dapat diartikan untuk pengaturan dan penyusunan seluruh mesin kantor, alat perlengkapan kantor sera perabot kantor pada tempat yang tepat, sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik, nyaman, leluasa dan bebas untuk bergerak guna mencapai efisiensi kerja”. Menurut Sarwoto, (1997) dalam kiswuryanto, (2014) yang mengatakan bahwa tata ruang yang tepat dapat mempengaruhi atau meningkatkan efisiensi kerja.dalam hal ini dapt dikatakan bahwa penataan dalam ruang kerja sangtlah mempengaruhi karyawn dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 5. Udara

The Liang Gie, (1998) dalam Kiswuryanto, (2014) mengatakan bahwa “Udara di Indonesia terlampau panas dan lembab, sehingga orang tidak dapat memancarkan panas dari tubuhnya dengan sebaik-baiknya. Udara tropis yang panas dan lembab mempunyai pengaruh menekan terhadap perkembangan tenaga dan daya cipta seseorang. Udara yang panas membuat orang mudah mengantuk, cepat lelah dan kurang bersemangat”.

Menurut Nitisemito, (1996) dalam Kiswuryanto, (2014) mengatakan bahwa “Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apalagi bila ruang tersebut penuh karyawan. Pertukaran udara yang cukup ini akan menyebabkan kesegaran fisik karyawan. Sebaliknya, pertukaran udara yang kurang akan menimbulkan rasa pengap sehingga mudah menimbulkan kelelahan”. Dapat diartikan bahwa untuk mendapatkan sirkulasi udara yang baik dan tidak menimbulkan pengap dalam ruangan yang dipenuhi karyawan, kantor harus memosisikan ventilasi udara yang baik dan tepat. Sehingga karyawan dapat bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 6. Tata Warna

The Liang Gie, (1998) dalam Kiswuryanto ,(2014) mengatakan bahwa “Bersama-sama dengan cahaya, warna merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja

para pegawai. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para pegawai akan terpelihara. Selain itu, warna yang tepat juga akan mencegah kesilauan yang mungkin timbul karena cahaya yang berlebih-lebihan”.

Dalam menentukan pewarnaan didalm kantor atau suatu perusahaan dilihat dari konsep kantor yang ada. Serta tingkat semangat dalam diri karyawan. Warna dalam setiap ruang didesign sesuai kondisi pekerjaan yang dikerjakan agar dapat menimbulkan penerangan yang baik dan menjadikan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari apa yang telah diuraikan, lingkungan kerja diukur dengan menggunakan beberapa indikator, yaitu kebersihan, cahaya, kebisingan, suhu, tata ruang, tata warna, hubungan dengan rekan, dan hubungan pimpinan dan bawahan.(Nitisemito et.al., dalam Kiswuryanto, 2014)

Indikator-indikator lain untuk mengukur lingkungan kerja menurut Nitisemito (1992) dalam Rojikin (2015) sebagai berikut:

a. Suasana kerja

Setiap karyawan selalu menginginkan suasan kerja yang menyenangkan, suasana kerja yang nyaman itu meliputi

cahaya/penerangan yang jelas, suara yang tidak bising dan tenang, keamanan dalam bekerja.

b. Hubungan dengan rekan kerja

Dalam hal ini berarti terjalinnya kerukunan dengan rekan kerja dan tidak adanya saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satunya faktor yang dapat mempengaruhi karyawan agar tetap tinggal dalam sebuah organisasi yaitu dengan adanya hubungan yang baik dengan rekan kerja.

c. Tersediannya fasilitas kerja

Dengan adanya fasilitas yang lengkap dapat memperlancar kerja karyawan. Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang memadai walaupun tidak baru dapat memperlancar kerja karyawan. Sehingga karyawan dapat menyelesaikan tepat waktu.

#### **4. Komitmen Organisasi**

##### **a. Pengertian komitmen**

Sopiah, (2008) memberikan defenisi komitmen organisasi adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak meninggalkan organisasi. Komitmen Organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi



itu (Robbins, 2008 dalam Putrana et.al.,2016). Selain itu Rosita, (2008)dalam Putrana et.al., (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi, kesediaan dan kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi.

Definisi komitmen organisasional dalam penelitian ini mengarah kepedateori dari Allen dan Meyer, (1990) yang mengatakan bahwa karyawan yangmemiliki komitmen akan bekerja penuh dedikasi, yang membuat karyawanmemiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebihuntuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Sedangkan komitmen organisasi dalam Fred Luthans, (2006) paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan (3) keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Sikap komitmen organisasi ditentukan oleh dua variabel:

1. Variabel orang yang berupa usia, kedudukan dalam organisasi dan disposisi seperti efektivitas positif dan negative atau atribusi kontrol internal atau eksternal.
2. Variabel organisasi yang berupa desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan penyelia.

Bahkan faktor non-organisasi, seperti adanya alternatif lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi, akan mempengaruhi komitmen selanjutnya. Selain itu, terdapat tiga model komponen komitmen organisasi yang diajukan oleh Meyer dan Allen dalam Fred Luthans, (2006). Ketiga dimensi tersebut adalah:

1. Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi.
2. Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
3. Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Newstroom, (1989) dalam Sopiah, (2008) melanjutkan bahwa secara konseptual, komitmen organisasional ditandai oleh tiga hal, yaitu: (1) adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi dan (3) adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi. Allen dan Meyer, (1990) dalam Etty Susanty, (2012) juga membagi faktor penyebab (anteseden) komitmen organisasi berdasarkan ketiga komponen komitmen organisasi, yaitu:

1. Antecedent komitmen afektif terdiri dari karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural. Dari empat faktor penyebab tersebut, antecedent yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa aman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.
2. Antecedent komitmen kontinuan terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Karyawan yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi. Begitupun karyawan yang merasa tidak memiliki pekerjaan lain yang lebih menarik akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang diperoleh selama ini.
3. Antecedent komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk dalam organisasi serta pengalaman sosialisasi selama berada di dalam organisasi. Komitmen normatif karyawan dapat tinggi jika sebelum masuk ke dalam organisasi, orang tua karyawan yang juga bekerja dalam organisasi tersebut menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Agar komitmen normatif karyawan tinggi maka organisasi harus

menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan loyalitas.

Ada banyak cara membangun komitmen pegawai, menurut Mcshane dan Glinow, (2010) dan Hill dan Mcshane, (2008) dalam Kaswan, (2015) cara paling utamanya adalah sebagai berikut:

- a. Keadilan dan dukungan. Komitmen afektif akan lebih tinggi terhadap organisasi yang memenuhi kewajibannya terhadap pegawai dan mematuhi nilai-nilai kemanusiaan, seperti *fairness*, kesantunan, pemaaf dan integritas moral. Begitu juga dengan organisasi yang mendukung kesejahteraan pegawai cenderung mengembangkan tingkat loyalitas dari pegawainya.
- b. Nilai-nilai yang sama. Komitmen afektif mengacu kepada identifikasi pegawai kepada organisasi dan identifikasi itu sangat tinggi jika pegawai percaya bahwa nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi. Kesesuaian nilai membuat pegawai merasa lebih nyaman dengan keputusan organisasi.
- c. Kepercayaan. Pegawai mengidentifikasi dirinya dengan dan merasa berkewajiban bekerja untuk organisasi hanya ketika mereka percaya kepada pemimpinnya.
- d. Pemahaman organisasi. Pemahaman organisasi berarti seberapa baik pegawai memahami organisasi, meliputi arah strategis, dinamika sosial, layout fisik. Kesadaran ini merupakan prasyarat

yang diperlukan untuk komitmen afektif karena amat sulit melakukan identifikasi dengan sesuatu yang tidak anad ketahui dengan baik. Selain itu, loyalitas akan cenderung meningkat dengan komunikasi terbuka dengan dan dari pemimpin organisasi, juga kesempatan berinteraksi dengan teman sejawat di seluruh organisasi.

- e. Keterlibatan pegawai. Keterlibatan pegawai meningkatkan omitmen afektif dengan memperkuat identitas sosial pegawai. Pegawai merasa mereka merupakan bagian dari organisasi ketika mereka turut serta dalam keputusan yang memandu masa depan organisasi.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hipotesis Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember, Simon Petrus Budi Santoso (2015)	H1: pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja H2: pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja H3: pengaruh lingkunagn kerja terhadap kinerja karyawan H4: pengaruh kompensasi terhadap kinerja akaryawan H5: pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan H6: pengaruh lingkungan kerja melalui kepuasan kerja terhdap kinerja karyawan H7: pengaruh kompensasi memlalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember dengan arah positif dan menunjukkan juga bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember.
2	Pengaruh Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasional, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan,	H1 : Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja H2 : Keadilan Organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap	Bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

	Gusti Ayu Eka Jenani Antari I Gusti Made Suwandana (2016)	Kepuasan Kerja Komitmen Organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	
3	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Perawat (Studi Pada Rsu Pku Muhammadiyah Tunas Medika Purworejo) Oleh Ridwan Baraba (2013)	Ada pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Diduga variabel lingkungan kerja adalah lebih dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.	Hasil pengujian pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan kedua variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependennya. Dengan demikian, hasil penelitian ini menerima hipotesis satu dan dua. Sedangkan hasil hioitesis yang ketiga dari penelitian ini ditolak karena variabel komitmen organisasi lebih dominan terhadap lingkungan kerja
4	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari Oleh Afni Can Dan Yasri	H1 : motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja H2 : motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi karyawan H3 : kepuasan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi H4 : motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan H5 : kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan H6 : komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan	Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi karyawan, kepuasan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan
5	Analisis Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulut Manado Oleh: Nazmi Sarah Lukman Dan Adolfin (2015)	H1: Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kompensasi diduga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan H2: Lingkungan Kerja diduga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. H3: Komitmen Organisasional diduga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. H4: Kompensasi diduga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.	1. Secara simultan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi, serta Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Bank Sulut. 2. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Bank Sulut Manado. 3. Komitmen Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Bank Sulut Manado. Komitmen organisasi merupakan variabel yang paling dominan atau yang paling kuat pengaruhnya dibandingkan dengan variabel lainnya dalam penelitian ini dalam mempengaruhi kinerja karyawan. 4. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Bank Sulut Manado.

## C. Logika dan Penurunan Hipotesis

### 1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Lingkungan kerja merupakan kondisi beradaptasi seorang karyawan pada tempat kerja. Apabila karyawan merasa nyaman dalam perusahaan maka dapat menghasilkan kinerja yang baik. Sebaliknya lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja dapat menambahkan semangat karyawan dalam bekerja karena adanya fasilitas yang memadai dan tempat kerja yang nyaman. Sehingga menjadikan kinerja yang baik bagi suatu perusahaan.

Hasil dari penelitian Nazmi Sarah Lukman Dan Adolfina, (2015) menyimpulkan Lingkungan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Bank Sulut Manado. Simon Petrus Budi Santoso, (2015) juga memperoleh hasil serupa bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember dengan arah positif. Dari uraian diatas dapat diambil Hipotesis:

**H1:** Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### 2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Kepuasan kerja karyawan dapat ditunjukkan dengan terpenuhinya atau tidak atas pekerjaan yang dijalankan apabila

karyawn dapat apa yang diharapkan dari perusahaan dia bekerja diantaranya peluang promosi yang adil, pendapatan yang sesuai, rekan kerja yang baik dan lingkungan kerja yang nyaman. Maka dapat dipastikan karyawn akan merasa puas dalam bekerja. Dalam hal ini dapat juga meningkatkan kinerja karyawan. Jadi apabila karyawan merasa puas dalam pekerjaan yang dijalani bisa memberikan peningkatan dalam kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Gita Sugiyarti (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. penelitian yang dilakukan Salwa,dkk. (2012) menyatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja secara parsial. Penelitian lain yang dilakukan oleh Leblebici (2012) menyatakan bahwa lingkungan kerja memainkan peran penting bagi karyawan di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H2:** lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja

### **3. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan**

Lingkungan kerja yang baik dan nyaman dapat meningkatkan semangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalah



hal ini, lingkungan kerja sangatlah berpengaruh dalam menghasilkan rasa puas dalam menyelesaikan pekerjaan. Pekerjaan selesai tepat waktu dengan hasil yang baik dapat dirasakan oleh karyawan dan menimbulkan kepuasan kerja. Dalam hal ini, dapat ditunjang dengan fasilitas yang lengkap, ruang kerja tidak bising dan sirkulasi udara yang tepat.

Penelitian yang dilakukan oleh Gita Sugiyarti (2012) pada variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian pula dengan penelitian Masrokah, (2012) dalam Nirza Marzuki Husien dan Andrian Hady, (2012) yang menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. pada uraian di atas maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H3:** Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

#### **4. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibandingkan yang berkomitmen rendah. Komitmen yang tinggi akan mempengaruhi produktivitas karyawan, sedangkan jika komitmen rendah akan menyebabkan munculnya keinginan untuk keluar menurut Mac Kenzie (1998)

dalam Putrana et.al (2016). Dengan ini, adanya lingkungan kerja yang bersih, tertata rapi, dan nyaman dapat memberikan karyawan untuk menyelesaikan tugasnya tepat waktu. Apabila karyawan dapat menyelesaikan tugasnya tepat waktu maka dapat dipastikan karyawan akan merasakan kepuasan kerja di perusahaan tersebut.

Selain itu, hasil penelitian dari Harrison dan Hubbard, 1998 dalam Putrana et.al, (2016) menemukan bahwa komitmen mempengaruhi *outcomes* (keberhasilan) organisasi. Luthans, (2006) juga menemukan bahwa terdapat hubungan yang baik antar komitmen organisasi dengan hasil yang sesuai seperti kinerja yang tinggi, rendahnya tingkat pergantian karyawan, dan tingkat keterlambatan yang sedikit. Penelitian lain yang mendukung juga menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan pengaruhnya adalah positif. dalam Nazmi dan Adolfini (2015). Dari penjelasan tersebut dapat diambil hipotesis:

**H4:** Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

#### **5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi**

Komitmen yang tinggi dapat dilihat dari puas dan tidaknya karyawan dalam menjalani pekerjaannya. Apabila komitmen karyawan tinggi pada perusahaan yang ditempatinya akan

menghasilkan kepuasan pada diri karyawan. Dengan adanya kepuasan yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Gunawan Cahyasumirat, (2008) menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja kerja internal auditor melalui kepuasan kerja. Namun demikian pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja kerja internal auditor lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Jatmiko (2015) melakukan penelitian dengan hasil penelitian diperoleh variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan. Dengan uraian diatas dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

**H5:** Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

## **6. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja**

Sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasi dapat dibedakan dengan kepuasan kerja. Komitmen organisasi mengacu pada adanya rasa keyakinan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi sedangkan kepuasan kerja mengacu emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Seseorang yang sudah yakin dan percaya pada perusahaan tempat karyawan bekerja, maka

karyawan akan berusaha sebaik mungkin dalam bekerja. Sehingga dengan adanya keyakinan dan kepercayaan karyawan dalam perusahaan dapat memberikan rasa puas dalam karyawan bekerja. Oleh karena itu, apabila karyawan memiliki keyakinan yang kuat dalam perusahaan maka dapat memberikan rasa puas juga dalam diri karyawan.

Pendapat diatas didukung oleh penelitian Gusti Ayu Eka Jenani Antari dan I Gusti Made Suwandana (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Nusa Trans Bali. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja perawat RSUD PKU Muhammadiyah Purworejo dalam Ridwan Baraba (2013)

Berdasarkan pada uraian di atas dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

**H6:** Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Organisasi

## **7. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Kepuasan kerja menyebabkan kinerja, dan bahwa produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan semangat kepada karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Apabila perusahaan senantiasa melaksanakan sistem karir dan kompensasinya dengan

baik, adanya hubungan yang baik antara rekan sekerja, sikap atasan yang selalu memotivasi, serta lingkungan kerja fisik yang kondusif akan membuat karyawan menjadi merasa aman dan nyaman bekerja. Dampaknya adalah karyawan akan bekerja dengan sebaik-baiknya dan selalu berusaha memberikan dedikasi baik waktu maupun tenaga pada perusahaannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan tersebut tinggi.

Pernyataan di atas didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Endang Widyawatiningrum, Ujang Suryadi dan Rizal (2015) yang menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang artinya bahwa secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja. Penelitian lain juga memperoleh hasil serupa dengan penelitian dari Putu Yudha Asteria Putri dan Made Yenni Latrini, (2013) yang mengkaji tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sektor publik, dengan in-role performance dan innovative performance sebagai variabel mediasi. Penelitian tersebut memperoleh hasil bahwa Kepuasan Kerja (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y3). Devi, (2009) dalam Ayu Desi Indrawati, (2013) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H7:** Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

**Gambar 3.1**  
**Model Penelitian**

