

BAB II TINJUAUAN PUSTAKA

1. Landasan Teori

1. Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (2013: 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wibowo (2010: 7) mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil dari suatu pekerjaan yang dilakukan selama satu periode tertentu yang dapat diukur melalui kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan. Pegawai melakukan pekerjaan dengan mengacu pada tugas pokok dan fungsinya (tupoksi), akan tetapi pegawai juga dituntut untuk bisa bekerja sama dalam melaksanakan suatu kegiatan dari seksi-seksi lainnya.

a. Penilaian Kinerja

Dessler (2013: 2) mengemukakan ada beberapa alasan untuk menilai kinerja. Pertama, penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji, kedua penilaian memberi satu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan. Ini pada gilirannya akan memungkinkan penilai dan yang dinilai mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilai, dan mendorong hal-hal baik yang telah dilakukan oleh bawahan. Akhirnya penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karir, karena penilaian memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir seseorang, sebagai bentuk manajemen sumber daya manusia.

Kekuatan setiap organisasi adalah daya manusianya. Apabila manusianya itu diperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat-bakat mereka, mengembangkan kemampuan-kemampuan mereka dan menggunakan secara tepat, pasti organisasi akan menjadi dinamis dan berkembang pesat. Pada akhirnya, segala macam tugas di organisasi manapun dapat diselesaikan oleh orang-orangnya. Beberapa diantara mereka mungkin memiliki kemampuan lebih, sementara yang lain kemampuan masih kurang. Beberapa di antara mereka mungkin memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu dengan lebih baik dari pada melaksanakan tugas-tugas lain dan sejumlah lainnya mungkin tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka. Salah satu tujuan proses penting dari organisasi dinamis manapun adalah memastikan bahwa orang-orangnya mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan peran/kedudukan mereka.

Deskripsi di atas memberikan gambaran betapa pentingnya kinerja pegawai bagi suatu organisasi. Karena perkembangan usaha dan organisasi sangatlah bergantung pada kualitas dari kinerja pegawai yang ada pada organisasi tersebut. Sistem penilaian kinerja bagi PNS secara resmi diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS yang biasa disebut DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS) (Mensekneg., 1979) dan saat ini telah berubah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja (Menkumham., 2011). Lembar Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) pegawai yang berlaku sampai saat ini tertuang beberapa indikator sebagai bahan penilaian yaitu: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, secara umum yang berlaku bagi seluruh pegawai.

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2013: 75), menyebutkan ada empat indikator mengukur kinerja pegawai yaitu:

- 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.

Berdasarkan pokok-pokok penilaian variabel kinerja tersebut, Indikator-indikator yang digunakan sebagai pengukur variabel kinerja dalam penelitian ini adalah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas, kualitas dan kuantitas kerja, tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan, tingkat ketrampilan dalam melaksanakan tugas dan tingkat pengalaman dalam bidang tugas.

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

(Rommalla, 2018), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

1. Ketersediaan Peralatan dan Barang

Ketersediaan peralatan dan barang antara lain internet kecepatan tinggi atau perangkat telepon yang mumpuni, pendingin ruangan atau dispenser air minum, mesin fotokopi.

2. Lingkungan Kerja

Memastikan karyawan memiliki tempat kerja yang 'sehat' adalah kunci dari produktivitas karyawan. Ruangan kantor yang selaras memenuhi kaidah pencahayaan dan sirkulasi udara. Sebagian besar karyawan juga dapat menilai perusahaan dari kubikel, toilet, *pantry*, tempat ibadah, dan ruang istirahat yang disediakan. Hal ini untuk memastikan karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya.

3. *Job Description* dan Tanggung Jawab

Seringkali produktivitas karyawan mengalami stagnasi karena ia merasa jenuh atau bosan pada pekerjaannya. Pemimpin dapat meyakinkan karyawan tentang kontribusi yang telah mereka hasilkan untuk perusahaan sehingga motivasi mereka kembali meningkat. Selain itu, menempatkan karyawan pada tim kerja yang tepat, atau mempercayakan proyek khusus, akan menghadirkan minat dan perhatian mereka. Intinya adalah menyadarkan bahwa keberadaan setiap karyawan berharga dan masing-masing memiliki peran terhadap keberhasilan perusahaan.

4. Visi, Misi, dan Budaya Organisasi

Angkatan kerja generasi millennial selalu mencari *purpos* atau *the meaning of life*. Mereka bekerja untuk menciptakan suatu perubahan pada masyarakat, dan mereka bangga bergabung dengan perusahaan yang memberikan mereka ruang untuk berkarya.

5. Sistem Komunikasi dan Cara Kerja Pimpinan

Karyawan mengharapkan bos yang suportif, yaitu memiliki karakter: pengertian, fleksibel, dan dapat dipercaya. Hal ini akan mempengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi dan berkomunikasi dalam pekerjaannya.

6. Pelatihan dan Pengembangan Diri

Pelatihan akan menjadikan karyawan semakin handal dalam pekerjaannya, di samping menambah wawasan, pelatihan dapat menyegarkan pikiran dan mengurangi ketegangan.

7. Bonus dan Insentif

Tak dapat dipungkiri, upah merupakan salah satu faktor paling krusial dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan. Selain gaji pokok dan tunjangan tetap, paket *benefit* juga dirancang agar kinerja karyawan tetap terjaga,

seperti memberikan bonus dan insentif kepada karyawan maupun tim kerja yang telah mencapai target.

Menurut Anoraga (2005: 23) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain: motivasi, pendidikan, disiplin kerja, ketrampilan, sikap dan etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, lingkungan kerja dan iklim kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen, dan kesempatan berprestasi.

2. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Luthans (2012: 249) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Allen & Meyer, (1990) indikator komitmen organisasional sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) : yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai- nilainya.
- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) : yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) : yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan, dimana karyawan yang memiliki *affective* yang tinggi, maka karyawan akan tetap berada pada organisasi karena karyawan mempunyai keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tempatnya bekerja. Karyawan yang memiliki *continuance* tinggi, maka karyawan akan tetap berada pada organisasi

karena karyawan merasa memerlukannya. Karyawan yang memiliki *normative* tinggi, maka karyawan itu akan tetap berada pada organisasi karena karyawan harus melakukannya dan sudah menjadi suatu kewajiban bagi karyawan.

Komitmen organisasional memiliki ciri-ciri diantaranya adalah (1) Adanya kepercayaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, (2) Kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja, (3) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja, (4) Mengidentifikasi dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja, (5) Harapan untuk tetap menjadi anggota organisasi kerja, dan (6) Keinginan turut merelisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja. Individu yang memiliki ciri-ciri seperti tersebut di atas dapat dikatakan sebagai individu yang berkomitmen tinggi.

Tobing (2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis: (1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (2) Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi dan (3) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional berbeda-beda antara satu dengan yang lain. Komitmen organisasional dapat ditinjau berdasarkan karakteristik individual setiap karyawan. Karakteristik individual ini meliputi jenis kelamin, usia, status perkawinan, dan pengalaman kerja.

3. Kompetensi

Menurut Mangkunegara (2013: 113) Kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja. Karyawan dengan kompetensi yang baik dan sesuai akan dapat memahami apa yang harus dilakukan dan apa fungsinya dalam pekerjaan. Pemahaman yang baik tentang fungsi dan

kompetensi yang memadai dari seorang karyawan akan menumbuhkan motivasi yang tinggi terhadap organisasi. Seorang karyawan dengan kompetensi intelektual yang tinggi, akan melakukan pekerjaan dengan cepat karena kompetensinya dan selalu akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin, dapat dikatakan bahwa kompetensi tersebut akan berpengaruh pada munculnya motivasi untuk bekerja dengan sempurna. Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi dalam menciptakan budaya kinerja tinggi.

Jenis kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993: 34-39) mengklasifikasikan dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi tiga, yaitu: kompetensi intelektual yaitu karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman professional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja. Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja. Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja. Konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia, walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi.

Kompetensi yang merupakan karakteristik dasar (*underlying characteristic*), paling tidak mencakup lima jenis karakteristik kompetensi yaitu; motif, sikap, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Umumnya pengetahuan dan keterampilan (misalnya; ketelitian tentang pekerjaan), yang dapat ditingkatkan melalui program pelatihan, hanyalah sebagai kompetensi dasar atau prasyarat (*threshold competencies*). Hal ini tidak akan membedakan kinerja unggul antara satu dengan yang lainnya.

Sedangkan yang membedakan kinerja unggul dari seseorang adalah kompetensi pembeda (*differentiating competencies*), yang biasanya berkaitan erat dengan jenis kompetensi pada mutu diri seseorang dan pengetahuan/ keterampilan, yang bersifat lunak seperti fleksibilitas, komunikasi dan kreativitas.

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sangat penting peranannya dalam menciptakan suatu kondisi kerja yang dinamis dan menyenangkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Triton (2009: 164) bahwa kepuasan kerja perlu dipantau dampaknya dengan mengaitkannya pada *output* yang dihasilkannya. Kepuasan kerja merupakan faktor kritis guna dapat tetap mempertahankan individu untuk senantiasa memiliki kualifikasi yang baik. Kepuasan kerja merupakan satu aspek yang penting dalam pekerjaan, karena ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan berbagai permasalahan diantaranya pelanggaran disiplin, seringkali absen dan situasi tersebut akhirnya dapat menyebabkan prestasi kerja atau kinerja pegawai menurun dan membuat pegawai menjadi tidak produktif (Wijono, 2010: 118).

Menurut Luthans (2012: 243) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Terdapat empat dimensi yang mencerminkan karakteristik penting tentang kepuasan kerja yang dianggap karyawan secara efektif, aspek-aspek itu adalah

- 1) Pekerjaan, memperhatikan bagaimana pekerjaan memberikan individu tugas yang menarik kesempatan untuk belajar, dan kesempatan memikul tanggung jawab.
- 2) Kesempatan promosi, kesempatan untuk meningkatkan jabatan dalam organisasi.
- 3) Supervisi, kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan sikap atau moral dalam pekerjaan.

- 4) Rekan kerja, meningkatkan dukungan sosial dan bantuan secara teknis yang diberikan oleh rekan kerja.

Indikator kepuasan kerja menurut Robbins (2013: 181-182) adalah

- 1) Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

- 2) Ganjaran yang pantas

Karyawan cenderung menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka.

- 3) Kondisi kerja yang mendukung

Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

- 4) Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, interaksi sosial dibutuhkan. Oleh karena itu mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar kepada kepuasan kerja yang meningkat.

- 5) Kesesuaian antara 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 kerja yang tinggi.

Menurut Rivai (2013: 860) faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

- 1) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
- 2) Supervisi

- 3) Organisasi dan manajemen
- 4) Kesempatan untuk maju
- 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif
- 6) Rekan kerja
- 7) Kondisi pekerjaan.

Selanjutnya menurut Anoraga (2014: 45) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Pekerjaan yang aman dan tetap
- 2) Kesempatan untuk mendapatkan kemajuan.
- 3) Kondisi kerja yang menyenangkan.
- 4) Rekan sekerja yang baik.
- 5) Lingkungan kerja yang menyenangkan.
- 6) Hubungan dengan pimpinan yang baik.
- 7) Kompensasi, gaji atau imbalan.
- 8) Penghargaan dan penilaian yang ada diantara kelompok.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2013: 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 sosial, dan hubungan kerja.

2. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 1: Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Jumaisa dan Masri (2019)	Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimesiasi Oleh Kepuasan Kerja	- Terdapat pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja - kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2	Jariyah (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPJS) Bhakti Sumekar Kabupaten Sumenep	Kepuasan kerja psikologi, social , fisik dan finansial secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan
3	Damayanti et al. (2018).	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang)	Ada pengaruh yang kuat dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang, Sumatera Selatan.
4	Laelani (2016)	Pengaruh kompetensi dan komitmen orgasional karyawan terhadap kinerja karyawan	Terdapat pengaruh secara parsial dan simultan kompetensi dan komitmen orgasional terhadap kinerja karyawan
5	Indrawati (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar	1) kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan, 2) kinerja karyawan juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan, dan 3) kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap dan tidak langsung melalui kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan.

6	Supiyanto (2015)	Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Koperasi	1) kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; 2) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; 3) kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; 5) kompensasi, kompetensi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 6) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 7) kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; 8) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; dan 9) kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Hadiwijaya dan Hanafi (2016)	Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Terhadap Kepuasan Serta Implikasinya Pada Prestasi Kerja Karyawan	Variabel kompetensi memiliki pengaruh langsung lebih besar terhadap kepuasan (sebesar 0,32) dari pada pengaruh langsung Disiplin terhadap Kepuasan (hanya sebesar 0,14). dan Kompetensi memiliki pengaruh langsung yang paling besar terhadap Prestasi (sebesar 0,28) dari pada pengaruh langsung

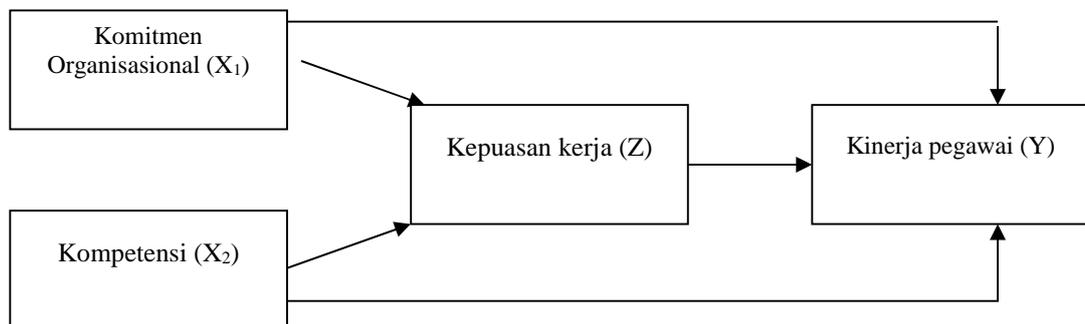
			Disiplin dan Kepuasan yang masing-masing hanya sebesar 0,11 dan 0,05. 2. Variabel disiplin berpengaruh tidak langsung lebih besar terhadap prestasi (sebesar 0,37) dari pada pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap prestasi (hanya sebesar 0,19).
8	Nurandini dan Lataruva (2014)	Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta)	1. Komitmen Afektif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi. 2. Komitmen Normatif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen normatif yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi. 3. Komitmen Continuance memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen Continuance yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi.
9	Sutanto dan Ratna (2015)	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan Karakteristik Individual	(1) komitmen organisasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) komitmen organisasional yang berpengaruh pada karakteristik individual yaitu usia dan status perkawinan, sementara itu jenis kelamin dan pengalaman kerja tidak berpengaruh. (3) Karakteristik individual yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah

			status perkawinan, sementara itu jenis kelamin, usia dan pengalaman kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan
10	Hartono & Setiawan (2013).	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan	komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dan dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwa variabel tersebut berpengaruh secara parsial.

3. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dibuatlah model kajian yang bertujuan untuk memudahkan pemahaman tentang konsep yang digunakan dalam penelitian ini. Model kajian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1: Kerangka Konseptual Penelitian



4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Tabel 2: Definisi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator
Komitmen organisasional	Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2012: 249).	1. Affective Commitment 2. Continuance Commitment 3. Normative Commitment (Allen & Meyer, 1990)

Kompetensi	Faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja (Mangkunegara, 2013: 113).	1. Kompetensi Intelektual 2. Kompetensi Emosional 3. Kompetensi Sosial (Spencer & Spencer, 1993: 34-39)
Kepuasan Kerja	Faktor kritis guna dapat tetap mempertahankan individu untuk senantiasa memiliki kualifikasi yang baik (Triton, 2009: 164)	1. Kerja yang secara mental Menantang 2. Ganjaran yang pantas 3. Kondisi kerja yang mendukung 4. Rekan sekerja yang mendukung 5. Kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan (Robbins, 2013: 181-182)
Kinerja	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013: 67).	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Pelaksanaan tugas 4. Tanggung jawab 5. Kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan (Mangkunegara, 2013).

5. Hipotesis

Bertitik tolak dari permasalahan yang telah dipaparkan dan berdasarkan tinjauan teoritis, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Komitmen Organisasional merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Allen & Meyer,1990). Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi

seperti memematuhi peraturan yang ada, dan menjalankan visi dan misi organisasi dengan baik, akan menciptakan kepuasan kerja pada pegawai. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima (Robbins, 2015). Supiyanto (2015) dan Hartono & Setiawan (2013) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi mengharapkan ganjaran atau *reward* untuk menghasilkan kepuasan yang tinggi pula.

Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang bagus akan didukung oleh kemampuan yang berkualitas, karena dibutuhkanlah strategi dengan memaksimalkan kompetensi individu. Kompetensi adalah perilaku tersirat seorang karyawan yang berasal dari pengetahuan kerja yang dimiliki dan sehingga menjadikan sebagai pembeda antar karyawan di dalam suatu organisasi (Spencer & Spencer, 1993). Hadiwijaya & Hanafi (2016) Mengungkapkan bahwa kompetensi akan mempengaruhi kepuasan kerja. Ketika pegawai dapat memaksimalkan kompetensi yang dimiliki maka akan menghasilkan kepuasan kerja seperti pemberian bonus. Pegawai yang mempunyai komitmen organisasional yang kuat dan kompeten terhadap pekerjaannya, tentunya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga ada pengaruh komitmen organisasional dan kompetensi terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.

Pegawai yang berkomitmen pada suatu organisasi, akan tetap bersama untuk mengarungi rasa suka maupun duka demi tercapainya tujuan bersama. Pegawai yang memiliki komitmen, akan mempunyai

keinginan untuk memberikan tenaga, pikiran serta tanggung jawab yang lebih dalam meningkatkan kesejahteraan dan keberhasilan dari organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen yang bagus maka akan bekerja secara maksimal dan meningkat hasil kualitas yang dihasilkan atau kinerja terbaik. Nurandini & Lataruva (2014) dan Sutanto & Ratna (2015) mengemukakan bahwa komitmen pegawai akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan.

Menghasilkan kinerja yang bagus harus didukung dengan kemampuan atau kompeten yang berkualitas. Kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja (Mangkunegara, 2013: 113). Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya (James et al., 2012: 364). Jumaisa dan Masri (2019) dan Laelani (2016) mengungkapkan bahwa kompetensi dapat berpengaruh terhadap kinerja. Sehingga, agar dapat memaksimalkan kinerja membutuhkan pegawai yang berkomitmen dan kompeten. Berdasarkan uraian di atas dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Diduga ada pengaruh komitmen organisasional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh komitmen organisasional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Menurut Luthans (2012: 249) komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja

(Mangkunegara, 2013: 113). Pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi dan mempunyai kompetensi yang tinggi akan sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. Nurandini & Lataruva (2014) mengungkapkan terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan sedangkan Laelani (2016) mengungkapkan adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Kinerja yang dihasilkan diperoleh dari kepuasan dari pegawai, dari lingkungan kerja yang nyaman serta pendapatan yang di dapatkan dari memaksimalkan pekerjaan atau *reward*. Kepuasan kerja sangat penting peranannya dalam menciptakan suatu kondisi kerja yang dinamis dan menyenangkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Triton (2009: 164) bahwa kepuasan kerja perlu dipantau dampaknya dengan mengaitkannya pada *output* yang dihasilkannya. Kepuasan kerja merupakan faktor kritis guna dapat tetap mempertahankan individu untuk senantiasa memiliki kualifikasi yang baik. Pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung mengerahkan usaha lebih dalam tugas mereka. Karyawan yang memiliki komitmen yang bagus dan kompetensi yang mendukung dalam pekerjaan akan mempengaruhi kepuasan kerja yang baik sehingga akan menghasilkan kinerja yang bagus pula. Supiyanto (2015) mengungkapkan bahwa kepuasan akan mempengaruhi kinerja karyawan diharapkan pegawai yang berkomitmen dan kompeten dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan bantuan kepuasan yang diperoleh. Berdasarkan uraian di atas dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Diduga ada pengaruh komitmen organisasional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening