

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori

Berikut adalah uraian mengenai teori-teori yang menjadi dasar atas penelitian ini, yaitu kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasional serta kinerja karyawan.

##### 2.1.1 Kepuasan Kerja

###### 1.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins (Donni, 2016:291) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Demikian juga dengan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (Priansa, 2016:219) menyatakan bahwa kepuasan kerja ialah sikap seorang terhadap pelayanan mereka, sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Begitupun dengan George dan Jones (Priansa, 2016:291) kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon terhadap pekerjaannya.

###### 1.1.1.2 Teori-teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan persepsi yang dirasakan individu terhadap pekerjaan yang dilakukan mereka. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Hal itu sangat tergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan sebagaimana Roe dan Byars (Priansa, 2016:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat maupun perlahan.

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang memuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya dari pada beberapa lainnya. Greenberg dan Baron (Priansa, 2016:297) menyatakan teori mengenai kepuasan secara umum adalah:

a) *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Terdapat dua kelompok variable yang berbeda dalam menggambarkan teori kepuasan kerja yakni *hygiene factors* dan *motivators*. *Hygiene factor* adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh kumpulan perbedaan dari faktor-faktor (kualitas, pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, keamanan, kualitas Lembaga, hubungan kerja dan kebijakan organisasi).

b) *Value Theory* (Teori Nilai)

Teori kepuasan kerja menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperoleh (penghargaan) dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh maka akan lebih puas. Kunci kepuasan adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka.

Kepuasan kerja dapat diukur dari perbandingan antara apa yang diharapkan oleh seorang karyawan dengan hasil yang didapatkan sebagai hasil atas pekerjaannya, ketidakpuasan atau kepuasan karyawan tergantung pada sejauh mana perbedaan antara apa yang didapatkan dengan apa yang diharapkan karyawan sebagai imbalan pekerjaannya. Apabila hasil yang didapatkan oleh seorang karyawan lebih sedikit dari apa yang diharapkan maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan, sedangkan jika hasil yang didapatkan seorang karyawan lebih besar dari apa yang diharapkan maka karyawan tersebut akan merasa puas.

1.1.1.3 *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja*

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja. Salah satunya menurut Bisen dan Priya, terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Kaswan,2015) yaitu:

a) Faktor-faktor yang terkait dengan karyawan

1) Usia

Karyawan dalam kelompok usia lebih tinggi lebih puas daripada karyawan yang lebih muda. Karena pada saat ini mereka yang dalam usia lebih tua memiliki kehidupan yang stagnan, kehidupan mereka sudah mapan dan mereka telah memperoleh hampir semua yang mereka inginkan dibanding dengan karyawan yang lebih mudah.

2) Jenis Kelamin

Biasanya perempuan memiliki tingkat aspirasi dan ekspektasi yang lebih rendah dibandingkan dengan 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.

3) Lamanya Pengabdian

Karyawan pada tahap awal mengalami kepuasan kerja yang lebih besar, tetapi ketika mencapai usia 45 tahun sampai 55 tahun, tingkat kepuasan kerja mereka menurun dan akan meningkat lagi setelah usia ini.

4) Kepribadian

Karyawan yang mampu berinteraksi dan berhubungan baik dengan atasannya, kolega, keluarga, dengan bos atau manajer merasa lebih puas dibandingkan dengan mereka yang tidak seperti itu.

5) Orang yang Bergantung

Pada pencari nafkah dengan sedikit tanggungan (orang yang bergantung padanya) lebih puas terhadap pekerjaannya daripada mereka dengan tanggungan keluarga yang lebih besar.

6) Ambisius

Ketika kinerja dan ambisi karyawan tidak terpenuhi dari pekerjaan yang ada, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.

7) Kemampuan Mental

Jika karyawan memiliki kemampuan mental yang tinggi dibandingkan persyaratan yang dituntut untuk pekerjaan tertentu, hal itu akan menimbulkan kepuasan.

b) Faktor-faktor yang berkaitan dengan pemberi kerja, organisasi atau perusahaan, yaitu:

1) Gaji

Sejumlah gaji yang diterima haruslah sebanding dengan usaha yang dikeluarkan dalam bekerja.

2) Kesempatan Promosi

Jika karyawan tidak memperoleh promosi sesuai dengan kinerja dan kemampuannya, maka hal itu akan menyebabkan ketidakpuasan. Janji yang tidak tepat waktu juga bisa menimbulkan ketidakpuasan.

3) Rasa Aman

Jika karyawan memiliki rasa aman secara sosial, ekonomi dan psikologis dari pekerjaannya, hal itu akan membawa kepuasan maksimum diantara para karyawan.

- 4) Pengawas/penyelia  
Jika penyelia suportif, fair dan berpengetahuan luas, hal itu akan mendatangkan kepuasan diantara karyawan. Karyawan akan menunjukkan loyalitas dan ketulusan terhadap penyelia. Sikap karyawan terhadap pekerjaan secara keseluruhan akan berubah jika penyelia baik.
- c) Faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri
  - 1) Kondisi Kerja  
Karyawan mencintai pekerjaannya dan memberi energi maksimumnya ketika kondisi kerjanya memadai. Cahaya, ventilasi, kelembaban, temperatur, kebersihan, lokasi dan banyak lagi secara positif terkait dengan kepuasan kerja.
  - 2) Keterampilan  
Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan mendatangkan perasaan puas yang kuat diantara para karyawan. Makna, status, dan tanggungjawab dipengaruhi oleh keterampilan pekerjaan. Semakin banyak karyawan melakukan pekerjaan terampil maka semakin puas karyawan tersebut.
  - 3) Hubungan dengan rekan kerja  
Semakin karyawan terhubung dengan rekan kerjanya, mereka akan mengembangkan hubungan personal dan sosial yang berkontribusi terhadap perasaan puas di tempat kerja.
  - 4) Lokasi tempat kerja  
Jika tempat kerja berlokasi dekat dengan fasilitas-fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan, fasilitas media, fasilitas hiburan, fasilitas transportasi dan banyak lagi fasilitas lain yang mudah dijangkau, maka karyawan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.
  - 5) Pekerjaan itu sendiri  
Jika dirotasi, karyawan memiliki sejumlah tugas yang harus dilakukan atau jika perubahan diperkenalkan di tempat kerja, hal itu akan mendatangkan kepuasan daripada hanya melakukan pekerjaan rutin.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, seperti usia, jenis kelamin, kepribadian, tingkat stress kerja dan lamanya mengabdikan pada perusahaan tersebut.

Kemudian faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari luar diri karyawan, ialah gaji/upah yang diperoleh, kondisi lingkungan pekerjaan, hubungan dengan atasan ataupun dengan rekan sekerjanya dan kesempatan mendapatkan promosi.

#### *1.1.1.4 Pengukuran Kepuasan Kerja*

Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya, ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu:

- a) Manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut prespektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperlihatkan indikator emosional dan psikologis
- b) Prespektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Buhler (Rivai, 2009:861) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomis terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi dibidang karyawan makan akan menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tingginya tingkat *turnover*, diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji akan memunculkan perilaku yang sama dikalangan karyawan, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan dan demikian kurang loyal.

#### *1.1.1.5 Indikator Kepuasan Kerja*

Penelitian dari Spector (Priansa, 2016:292) ia menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja sangat berkaitan dengan sejauh mana karyawan puas atau tidak puas dengan pekerjaannya. Dan ia dapat mengidentifikasikan indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek, yaitu:

- a) Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Upah dan gaji memang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Upah dan gaji juga menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan kerja.

Karyawan memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.

b) Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi atau kesempatan untuk meningkatkan karir juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan melihat apakah organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawannya untuk mendapatkan kenaikan jabatan ataukah hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja. Kebijakan promosi ini harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

c) Supervisi (hubungan dengan atasan)

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan (*employed centered*) dari pada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaannya (*job centered*).

d) Tunjangan Tambahan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari organisasi. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

e) Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan organisasi dapat dihargai dengan semestinya.

f) Prosedur dan Peraturan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja.

g) Rekan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Misalnya rekan kerja yang menyenangkan atau hubungan dengan rekan kerja yang rukun.

h) Pekerjaan itu sendiri

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berkreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.

i) Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi langsung dalam pekerjaan. Dengan komunikasi yang berlangsung lancar dalam organisasi, karyawan dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi.

## **2.1.2 Motivasi**

### *2.1.2.1 Pengertian Motivasi*

Daya dorong yang terdapat dalam diri seseorang disebut motif. Dengan demikian dapat dikatakan motif adalah keadaan yang menimbulkan dorongan, menggerakkan, mengaktifkan serta menyalurkan perilaku tindak tanduk agar mereka dapat bekerja secara maksimal serta dikaitkan dengan pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi.

Mathis, Robert L. dan H. Jackson (Effendi, 2014:166) mengatakan bahwa motivasi adalah hasrat yang ada didalam diri seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul sia-sia. Robbins (Priansa, 2016:201) motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketentuan dari upaya yang menuju pencapaian tujuan.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan tentang motivasi oleh para tokoh terdapat beberapa unsur dari upaya yang menuju pencapaian tujuan, yaitu:

- a) Motivasi sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dalam organisasi sebagaimana dikatakan motivasi sebagai alasan untuk melakukan kegiatan.
- b) Motivasi sebagai penggerak dalam menciptakan gairah kerja dalam mencapai kepuasan kerja.
- c) Motivasi sebagai alat penggerak dalam memenuhi kebutuhan.
- d) Motivasi sebagai cara untuk menciptakan hubungan yang baik dengan sesama karyawan.

#### *2.1.2.2 Teori-teori Motivasi*

Pamela & Oloko (2015) motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang diinginkan. Chukwuma & Obiefuna (2014) motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian motif (kebutuhan dan keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak.

Motivasi adalah suatu proses yang dimulai dengan kebutuhan dalam diri manusia yang menciptakan kekosongan dalam diri seseorang (Chukwuma & Obiefuna, 2014). Steers & Porter (dalam Miftahun & Sugiyanto, 2010) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan



tertentu dan tujuan organisasi serta untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang karyawan ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

### *2.1.2.3 Faktor-faktor Motivasi Kerja*

Fredick Hezberg, dkk (Wirawan, 2013) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja:

#### a) Faktor Motivasi

Faktor yang ada dalam pekerjaan, faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras. Faktor ini akan mendorong lebih banyak upaya.

#### b) Faktor Penyehat

Faktor ini disebut penyehat karena berfungsi mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja, faktor penyehat adalah faktor yang jumlahnya mencukupi faktor motivator. Jika jumlah faktor pemelihara tidak mencukupi maka akan timbul ketidakpuasan kerja. Jadi faktor pemelihara tidak menciptakan kepuasan kerja akan tetapi dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja.

Fredick Herzberg, dkk (Wirawan, 2013) juga mengemukakan faktor lain mengenai motivasi, yaitu:

- a) Supervisi
- b) Hubungan interpersonal
- c) Kondisi kerja fisik
- d) Gaji
- e) Kebijakan dan praktik perusahaan
- f) Benefit dan sekuritas pekerjaan

### *2.1.2.4 Indikator Motivasi*

Motivasi adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Menurut Wibowo (2013:110) adapun indikator-indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a) *Engagement* merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.
- b) *Commitment* merupakan suatu tingkatan dimana pekerja mengikat dengan organisasi dengan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.
- c) *Satisfaction* (Kepuasan) merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan ditempat kerja.
- d) *Insentif* merupakan pemimpin perlu membuat perencanaan pemberian *insentif* dalam bentuk baik berupa gaji, bonus, tunjangan dan jaminan.

Berdasarkan penjelasan mengenai indikator motivasi yang sudah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa karyawan akan termotivasi dalam bekerja dipengaruhi oleh hubungan baik antar sesama karyawan dengan apa yang dikerjakannya. Poin-poin yang telah disebutkan tersebut sebagai pendorong atau perangsang untuk karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

### **2.1.3 Komitmen Organisasional**

#### *2.1.3.1 Teori Komitmen Organisasional*

Dalam perilaku organisasi, terdapat beragam definisi mengenai komitmen organisasional. Menurut Kreitner and Kinicki (2010:166) komitmen organisasional adalah tingkat identifikasi individu dengan organisasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Robbins and Judge (2011:111) berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah tingkat dimana karyawan memihak kepada organisasi tertentu serta tujuan-tujuannya adalah keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Secara spesifik Luthans (2011:147) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam suatu organisasi, kemauan untuk mengerahkan tingkat usaha yang tinggi untuk organisasi, suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kesejahteraan yang terus menerus.

Menurut Wibowo (2013:57) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*) merupakan ikatan emosional karyawan pada organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka menginginkannya (*want to*). Lalu kemudian terdapat *Continuance Commitment* yaitu perasaan nilai sisa ekonomi dengan organisasi, maksudnya adalah bahwa pekerja mungkin mempunyai komitmen pada pemberi kerja karena mereka dibayar baik dan merasa akan menyakiti keluarga apabila keluar dari pekerjaannya. Sedangkan komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.

#### 2.1.3.2 Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja yang dia rasakan pada tahap awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Faktor-faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja. Tahap yang ketiga diberi nama *commitment during later career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

Luthans (2011:147) mengemukakan bahwa sikap komitmen organisasional ditentukan oleh beberapa faktor personal (seperti umur, masa jabatan di organisasi, pencocokan karir, dan lain-lain) dan variable-variabel organisasional (*job design, values, support, keadilan prosedural, dan gaya kepemimpinan dari seorang supervisor*). Bahkan faktor non-organisasional, seperti ketersediaan alternative setelah membuat pilihan awal untuk bergabung dengan sebuah organisasi, akan mempengaruhi komitmen berikutnya.

Dessler (Luthans, 2011:148) menyarankan beberapa pedoman khusus untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan, antara lain:

- a) *Commit to people-first values.* Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dan lain-lain organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan (*put in writing*), bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin dan lain pada bawahan, sebaiknya pimpinan itu sendiri memberikan teladan, bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu, sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak hanya berbicara (*walk the talk*).
- b) Menjelaskan dan mengkomunikasikan misi. Menjelaskan misi dan ideologi, membuatnya menjadi karismatik, menggunakan nilai-nilai yang berbasis praktik perekrutan, menekankan nilai-nilai yang berbasis orientasi dan pelatihan, membangun suatu tradisi.
- c) Menjamin keadilan organisasional. Memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan yang disampaikan secara menyeluruh, menjalin komunikasi dua arah.
- d) *Creat a sense of community.* Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan, organisasi sebagai suatu komunitas harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi, mengadakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin (*get together*).
- e) Mendukung pengembangan karyawan. Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing (*commit to actualizing*), *provide first-year job challenge*, memperkaya dan memberdayakan, jika ada lowongan jabatan kesempatan pertama sebaiknya diberikan kepada pihak inter perusahaan (*promot from within*), menyediakan kegiatan yang berhubungan dengan perkembangan, memberikan rasa aman bagi karyawan tanpa jaminan.

### 2.1.3.3 Menciptakan Komitmen Organisasi

Menurut Mangkunegara (2012:176) terdapat tiga pilar dalam menciptakan komitmen organisasi, yaitu:

- a) Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu

membuat karyawan mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi, merasa nyaman dengan organisasi, merasa mendapat dukungan penuh dari organisasi.

- b) Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. perasaan seperti itu dapat muncul dengan cara mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desai pekerjaan, kualitas kepemimpinan, kemampuan manajer dan supervisor dalam mengenali bahwa komitmen karyawan bias ditingkatkan apabila ada perhatian terus menerus.
- c) Pentingnya rasa memiliki, hal ini bias muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan karyawan dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya di dengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

#### *2.1.3.4 Manfaat Komitmen Organisasi*

Organisasi menginginkan agar seluruh karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat dari komitmen karyawan bagi organisasi, ialah:

- a) Menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi  
Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang karyawan berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian karyawan yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang karyawan akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang karyawan dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.
- b) Mengurangi atau meringankan supervise karyawan

Karyawan yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervise terhadapnya. Supervise yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

c) Meningkatkan efektivitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Sebuah organisasi yang karyawannya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pelaksanaan suatu kegiatan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, misi, visi, tujuan, serta organisasi. Baik atau buruknya kinerja dinyatakan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik sesuai harapan/target.

##### *2.1.4.1 Pengertian Kinerja*

Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Mangkunegara (2009) dalam jurnal Setyowati & Haryani (2016) mengemukakan bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilannya dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada *reward* dari perusahaan. Menurut Sutrisno (2016), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang

diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan beberapa pengertian yang sudah dijelaskan mengenai kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya dalam waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh suatu organisasi.

#### *2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja*

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Sutrisno (2016) yaitu:

a) Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan dan dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b) Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

c) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

d) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

#### 1.1.3.4 Standar Penilaian Kinerja

Kinerja karyawan pada dasarnya akan mempengaruhi keberhasilan visi dan misi organisasi. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan maka kinerja sebelumnya harus dapat diukur (*measurable*), perlu adanya sebuah standarisasi. Berikut adalah sumber yang umumnya dapat dijadikan standar dalam penilaian kinerja (Dessler, 2013:288):

a) Kompetensi Wajib (*Required Competencies*)

Beberapa organisasi menilai kinerja karyawan berdasarkan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan dalam sebuah pekerjaan. Contohnya, BP Global, sebuah perusahaan migas internasional menetapkan penilaian kinerja karyawan berdasarkan sebuah matriks keterampilan. Matriks tersebut memuat informasi berupa keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan (keahlian teknis), dan tingkat kecakapan yang dibutuhkan bagi setiap keterampilan tersebut.

b) Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*)

Dalam hal mengenai kriteria kinerja apa yang harus dinilai, *job description* menyediakan informasi berupa daftar tugas-tugas dalam sebuah jabatan, termasuk seberapa penting tugas tersebut dan seberapa sering tugas tersebut dilakukan. Contohnya, dalam *job description* seorang perawat, terdapat tugas berupa memberikan obat-obatan kepada pasien secara aman, maka kriteria pengukuran kinerja untuk tugas tersebut adalah seberapa baik/seberapa aman perawat tersebut dalam memberikan obat kepada pasien.

#### 2.1.4.3 Penilaian Kinerja

Pada Prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja harus dinilai dan dibandingkan dengan standar.

Menurut Dessler (2013:284) penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau yang terdahulu berbanding dengan standar kinerja yang ada. Berikut adalah prosedur yang umumnya digunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan DeCenzo, (2013:248):

a) Menentukan Standar Kinerja



Proses penilaian kinerja dimulai dari penentuan standar kinerja yang didasari oleh tujuan strategis organisasi. Standar tersebut harus mencerminkan arah tujuan strategis organisasi serta deskripsi pekerjaan (*job description*). Standar kinerja juga harus jelas dan objektif untuk dapat dipahami dan diukur.

b) Mengkomunikasikan Ekspektasi

Setelah standar kinerja ditetapkan, harus dilakukan komunikasi dari ekpektasi-ekspektasi yang ada di dalam standar tersebut, karyawan seharusnya tidak perlu menduga-duga mengenai apa yang diharapkan dari dirinya.

c) Mengukur Kinerja Aktual

Empat sumber yang umum digunakan dalam mengukur kinerja aktual karyawan antara lain adalah observasi pribadi, laporan statistik, laporan verbal (seacar lisan), serta laporan tertulis. Kinerja yang diukur haruslah relevan dengan standar yang telah ditetapkan.

d) Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar

Tahap ini mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan yang terdapat diantara kinerja aktual dengan standar yang ada. Dalam tahap ini perlu dijelaskan alasan-alasan dari perbedaan kinerja yang muncul serta derajat toleransi dari penyimpangan yang ada terhadap standar guna mendapatkan informasi yang lengkap mengenai kinerja aktual seseorang, serta upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaikinya.

e) Mendiskusikan Hasil Penilaian dengan Karyawan Bersangkutan

Salah satu tugas lain yang menantang didalam pengukuran kinerja adalah menunjukkan hasil penilaian kinerja secara akurat kepada karyawan bersangkutan. Kesan yang diperoleh karyawan berdasarkan hasil pengukuran kinerja tersebut akan berdampak besar terhadap kepercayaan diri dan kinerja mereka kedepannya.

f) Lakukan Tindakan Korektif Jika Perlu

Tindakan korektif terdiri dari dua jenis; tindakan korektif seketika dan tindakan korektif mendasar. Tindakan korektif seketika berfokus pada gejala permasalahan, seperti kesalahan dalam prosedur dan langsung melakukan tindakan koreksi saat itu juga. Tindakan korektif mendasar berfokus pada penyebab masalah, menganalisa tentang bagaimana dan mengapa kinerja dapat menyimpang dari standar serta menyediakan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan untuk meningkatkannya.

Berikut adalah beberapa pendekatan dalam melakukan penilaian karyawan DeCenzo, (2013:251):

1) Pendekatan Standar Absolut

Dalam pendekatan ini karyawan dinilai berbanding dengan standar, dan hasil evaluasi karyawan tersebut bersifat independent terhadap kinerja karyawan lain. Pendekatan ini fokus terhadap mengukur sifat/perilaku kerja karyawan secara individu.

2) Pendekatan Standar Relatif

Pendekatan ini membandingkan kinerja karyawan dengan karyawan lainnya. Berdasarkan pendekatan ini dapat diperoleh informasi tentang individu dengan kinerja unggul (*superior performer*).

3) Pendekatan MBO (*Management by Objectives*)

Kinerja dinilai berdasarkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, khususnya didalam departemen tempat dirinya beraktivitas.

Penilaian kinerja dapat disimpulkan akan memberikan informasi penting berupa kesenjangan antara kinerja aktual dengan kinerja harapan atau ekspektasi di dalam organisasi. Penilaian kinerja merupakan sebuah proses sistematis dan berkelanjutan, maka perlu adanya pendekatan yang tepat dalam melaksanakannya.

#### 2.1.4.4 Dimensi Kinerja

Menurut Edison dkk. (2016:195) dimensi kinerja terdiri dari:

a) Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

b) Kualitas

Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

c) Waktu Penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

d) Taat Asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

#### 2.1.4.5 Indikator Kinerja

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka kinerja organisasi akan semakin baik pula. Menurut Setiawan (2014:147) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

a) Ketepatan Penyelesaian Tugas

Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketetapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan

b) Kesesuaian Jam Kerja

Kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk / pulang kerja dan jumlah kehadiran.

c) Tingkat Kehadiran

Jumlah ketidak hadirannya karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.

d) Kerjasama Antar Karyawan

Kemampuan Karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

e) Kepuasan Kerja

Karyawan merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan.

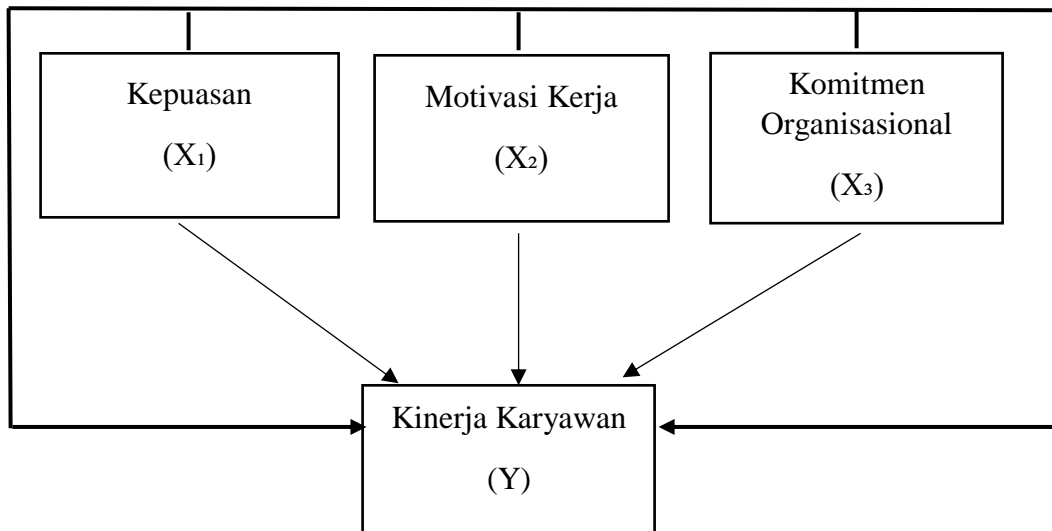
## 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

**Tabel 1 Hasil Penelitian Terdahulu**

Nama	Judul	Hasil
Apri Tri Martanto	Pengaruh Kepuasan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional	Variabel Kepuasan ( $X_1$ ), variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ), variabel Komitmen Organisasional ( $X_3$ )

Nama	Judul	Hasil
	Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus UD. Rekayasa Wangdi W)	secara simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UD. Rekayasa Wangdi W.
Enggar Dwi Jatmiko, Bambang Swasto, Gunawan Eko N.	Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kompartemen Pabrik II PT Petrokimia Gresik)	Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel motivasi kerja dan variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa secara parsial variabel motivasi kerja dan variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
Suwardi, Joko Utomo	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)	Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel motivasi kerja dan variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa secara parsial variabel motivasi kerja dan variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

### 2.3 Model Konseptual Penelitian



**Gambar 1 Model Konseptual Penelitian**

— = Secara Parsial

— = Secara Simultan

Dari model konseptual penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa arah penelitian ini adalah untuk melihat apakah variabel Kepuasan ( $X_1$ ), variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan variabel Komitmen Organisasional ( $X_3$ ) akan berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) baik secara simultan maupun parsial.

### 2.4 Pengembangan Hipotesis

Dalam hipotesis penelitian ini dijelaskan tentang Pengaruh Kepuasan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. Bertolak dari model konseptual berpikir, hubungan teoritis antar 3 variabel dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepuasan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT BPR Harta Swadiri.
2. Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT BPR Harta Swadiri.

3. Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT BPR Harta Swadiri.
4. Kepuasan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT BPR Harta Swadiri.