BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Dalam bab ini akan mengemukakan teori-teori yang mendukung atau mendasari dalam penelitian yang meliputi : Pencapaian Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional, penelitian terdahulu dan teori-teori lain yang mendukung.

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh.

Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun pendapat para ahli mengenai pengertian kinerja sebagai berikut :

Menurut Anwar Prabu Mangkunagara (2009:75) mengemukakan bahwa: Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Veithzal Rivai (2008:309) menyatakan bahwa : "kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya".

Menurut Robbert dan Jhon dalam Mathis (2002:113) Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan dalam melakukan tugas, kemampuan individu, tingkat usaha, dukungan maupun peranannya dalam suatu perusahaan.

Menurut Henry Simamora dikutip dan diterjemahkan oleh Dina Nurhayati (2008: 7) "Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan".

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa "Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu". Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (2008: 2) "Kinerja atau dalam bahasa inggris adalah performance", yaitu:

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan - persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

2.1.1.2. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kemampuan dan disiplin adalah faktor yang mempengaruhi kinerja. Pendapat yang diutarakan oleh Keith Davis yang dikutip Mangkunegara dalam Laksana (2014), faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut :

Human Performance = Ability + Motivation

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

Setelah apa yang dirumuskan di atas, dapat diperjelas bahwa :

1. Faktor Kemampuan (*ability*) Secara psikologis kemampuan (*ability*) terdiri dari kemmpuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*) Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukan nilai positif dan negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai. Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) yang berpredikat terpuji. Motif berprestasi yang perlu dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri sendiri dan jika suatu lingkungan kerja ikut menunjang maka akan mencapai kinerja yang akan lebih mudah.

2.1.1.3. Indikator kinerja karyawan

Menurut Robbert dan Jhon dalam Mathis (2002:113) :

1. Kemampuan Individu : adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.
2. Tingkat Usaha : sejauh mana aktivitas yang dilakukan manusia untuk mendapatkan apa yang diinginkan.
3. Dukungan : sesuatu untuk memenuhi kebuthan orang lain sebagai memberikan dorongan atau motivasi dan nasihat atau semangat kepada orang lain.

2.1.2. Kepuasan Kerja

2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan sistem nilai – nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek – aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Karyawan yang puas melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban seperti tertuang dalam deskripsi pekerjaan. Kenyataan menunjukkan bahwa perasaan positif mendorong kreatifitas, memperbaiki pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Perasaan positif juga memperbaiki ketekunan tugas dan menarik lebih banyak bantuan dan dukungan dari rekan kerja. Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya apabila karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, karyawan tersebut akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Siagian (2013:295) mengatakan bahwa : “Kepuasaan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negative tentang pekerjaannya”.

Edi Sutrisno (2014:75) mengutip pendapat Handoko (1992) mengemukakan bahwa : “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seeorang terhadap terhadap pekerjaannya”.

Wilson Bangun (2012:327) menyatakan bahwa : “Kepuasan kerja adalah ketika seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan”. Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

Menurut Sierma & Saragih (2010:145), kepuasan kerja adalah sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaan dan situasi kerja yang mereka hadapi

Menurut Keits Devis dalam buku A A Anwar Mangkunegara (2011:117) menyaakan bahwa kepuasan kerja adalah “*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*.” Artinya adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan Kepuasan Kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Secara sederhana Kepuasan Kerja dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangi pekerjaan karena mereka merasa bahagia dalam melakukan pekerjaannya. Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi Kepuasan Kerja, dapat digunakan *Job Descriptive Index* (Kreitner & Kinicki, 1998; , Robbins dan Judge yang dikutip oleh Puspitawati (2013:18), yang terdiri dari: Pekerjaan itu sendiri; Pembayaran, seperti gaji dan upah; Promosi pekerjaan; Supervisi (pengarahan dari atasan); Rekan kerja.

2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2014:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Kemauan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
5. Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
6. Faktor Instrinsik dan pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak menejemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Mangkunegara (2005:120) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

2.1.2.3. Teori Kepuasan Kerja

Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal dalam Sunyoto (2012: 26) adalah :

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*) dari Porter. Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, sehingga

terdapat discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari Adam. Teori ini dikembangkan oleh Adam yang mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan.
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) dari Herzberg. Teori ini dikembangkan oleh Herzberg dan menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang berkelanjutan. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu satisfies atau motivator dan dissatisfies.
4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*) dari Schaffer. Kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi maka akan semakin puas karyawan tersebut, begitu sebaliknya.
5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*) dari Alderfer. Teori ini mengatakan bahwa kepuasan karyawan itu tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi juga tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok

acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolok ukur untuk menilai diri maupun lingkungannya.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom. Menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang tersebut memungkinkan adanya aksi tertentu yang menuntunnya. Harapan merupakan motivasi yang meningkatkan dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksi dapat dilakukan oleh karyawan dengan cara berusaha lebih keras seperti mengikuti kursus-kursus pelatihan. Hasil yang akan dicapai dengan usaha lebih keras tersebut adalah promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi, sehingga karyawan tersebut memiliki dorongan untuk mencapai kepuasan.

2.1.2.4. Indikator Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Robbins and Judge dalam Puspitawati (2013:18), yaitu:

1) Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2) Teman kerja (*Workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

3) Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
4) Gaji/Upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

2.1.3. Komitmen Organisasional

2.1.3.1. Pengertian 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 mengabdi pada perusahaan.

Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah: "Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekpresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan".

Moorhead dan Griffin (2013:73) mengatakan bahwa : "Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya".

Menurut Porter, dkk (1974) dalam Zelvia (2015), Komitmen organisasional adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatkan seseorang dalam suatu organisasi.

Alwi dalam Nanda dkk (2013), mendefinisikan : "Komitmen organisasional adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi."

Menurut Robbins dan Judge (2008:100) komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasional yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

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

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

Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab.

2.1.3.2. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Komimen Organisasional

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Van Dyne dan Graham (dalam Coetzee, 2005 dalam Bontaraswaty, 2011) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu :

1. Karakteristik Personal.
    a. Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, ektrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
    b. Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
    c. Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
    d. Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e. Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya.

f. Keterlibatan kerja (*job involvement*), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2. Situasional.

a. Nilai (Value) Tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, Inovasi, Kooperasi, partisipasi dan Trust akan mempermudah setiap anggota/karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para anggota/karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para anggota/karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.

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

c. Karakteristik pekerjaan. Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

d. Dukungan organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai

sejauh mana anggota/karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/karyawan akan menjadi komit.

3. Positional.

a. Masa kerja. Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota/karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena: semakin memberi peluang anggota/karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

b. Tingkat pekerjaan**.** Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampun aktif terlibat.

2.1.3.3. Manfaat Komitmen Organisasional

Juniarari (2011) mengatakan bahwa manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.

2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3.4. Indikator Komitmen Organisasional

Menurut Porter, dkk (1974) dalam Zelvia (2015), Komitmen organisasi adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatkan seseorang dalam suatu organisasi.

Komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai berikut :

1. Keinginan yang kuatuntuk menjadi Anggota organisasi tertentu.
2. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi.
3. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

2.1.3.5. Proses Terjadinya Komitmen Organisasional

Sopiah dalam E. Siahaan (2014) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. *Make it charismatic* : Jadikan visi dan misi organisasi sebagai suatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berprilaku, bersikap dan bertindak.
2. *Build the tradition* : Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus – menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.

3. *Have comprehensif grievance procedures* : Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two way communications* : Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community* : Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community di mana di dalamnya ada nilai – nilai kebersamaan.
6 .*Build value-based homogeneity* : Membangun nilai – nilai yang didasarkanadanya kesamaan.
7. *Get together* : Adakan acara – acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.
8. *Promote from within* : Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern sebelum merekrut karyawan dari luar.
9. *Commit to Actualizing* : Setiap karyawan diberi kesempatan untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing – masing.

2.1.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasional yang

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian dan Tahun	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Ayu Desi Indrawati (2013).	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar.	secara parsial kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan sebagai variabel.	Tidak ada variabel Komitmen Organisasional.
2	Maryanto (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Organizatonal Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dikantor Kecamatan Gondangrejo Kabupaten Karanganyar. Vol. 3 No. ISSN. 2355-4223	komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Menggunakan Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan sebagai variabel.	Terdapat varibel berbeda yaitu Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Organizatonal Citizenship Behavior OCB).

3	N. S. Lukman, Adolfina (2015).	Analisis Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Manado (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi).	Secara simultan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi, serta Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Bank Sulut. Komitmen Organisasional merupakan variabel yang paling dominan.	Menggunakan Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan sebagai variabel.	Menggunakan Lingkungan Kerja dan Kompensasi sebagai variabel lainnya.
4	I Wayan Gede Supartha (2011)	Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan koprasi krama bali.	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikatif terhadap kinerja karayawan krama bali.	Menggunakan variabel yang sama.	Unit analisis yang diteliti berbeda.
5	Afni Can Yasri (2016).	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari.	kepuasan kerja, berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Bank Nagari.	Menggunakan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel.	Terdapat variabel berbeda dan unit analisis yang berbeda.
6	Mardiani dan Dewi (2015).	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Bank Kalsel (Jurnal Wawasan Manajemen).	Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Menggunakan variable yang sama.	Penelitian tidak dilakukan pada instansi bank.

7	Muhamad Rizal , M Syafiie Idrus , Djumahir , Rahayu Mintarti Dosen Ekonomi dan Bisnis Fakultas Universitas Brawijaya (2014).	Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City).	menyimpulkan bahwa ada yang signifikan hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Berdasarkan studi, teori dan deskripsi empiris di atas, komitmen yang tinggi organisasi mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja karyawan.	Menggunakan Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan sebagai variabel.	Menggunakan Kompensasi dan Motivasi sebagi variabel lainnya.
8	Muhammad Idris (2015).	The Impact Of Organisational Commitment, Motivation and Financial Compensation On Work Satifaction and Employees' Performance: An Evidence From Small Business Firms In South Sumatera-Indonesia.	komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pengrajin songket di Provinsi Sumatera Selatan. Dengan demikian, teori bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pengrajin, serta hasil penelitian sebelumnya	Kinerja Karyawan sebagai variabel.	Menggunakan Kompensasi, Keuangan dan Motivasi sebagi variabel lainnya. Menggunakan Kompensasi, Keuangan dan Motivasi sebagi variabel lainnya.

			yang juga mendukung teori ini.		

2.2. Kerangka Pemikiran

Bagi setiap perusahaan, kinerja karyawan sangat penting sebagai alat ukur keberhasilan dalam instansi, dan dapat dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi. Setiap organisasi yang bergerak dalam bidang apapun akan menghadapi suatu kondisi ketidak pastian di masa yang akan datang. Dalam setiap individu mempunyai kepuasan kerja yang berbeda dengan tingkat kemampuan kerja nya rendah, sedang, dan tinggi. Motivasi kerja adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk melakukan perubahan dalam dirinya yang ditandai dengan doroangan efektif serta reaksi-reaksi dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan oleh orang tersebut

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang sangat penting bagi produktivitas sebuah organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketidakpuasan seseorang adalah awal dari permasalahan yang muncul dalam sebuah organisasi seperti tidak sepadan nya kompensasi dengan kinerja nya, yang dapat menurun kan motivasi bekerja dan kinrerja nya pun ikut menurun.

Komitmen organisasional adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Kinerja karyawan menjadi hal yag penting, pada dasarnya karyawan adalah kunci utama dari sebuah organisasi karena karyawan bergerak paling utama bagi organisasi, dengan kinerja karyawan yang baik maka kinerja organisasi pun akan baik dan akan mencapai tujuan dengan baik dan maksimal

2.2.1. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Ayu Desi Indrawati (2013), Menandakan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya. 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 mengakinatkan karyawan menjadi merasa aman dan nyaman bekerja. Dampaknya adalah, karyawan akan bekerja dengan sebaik-baiknya dan selalu berusaha memberikan pelayanan terbaiknya kepada pelanggan Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan tersebut tinggi.

Hasil penelitian I Wayan Gede Supartha (2011). Mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan tinggi cenderung memiliki kinerja yang meningkat, hal ini dilihat ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawan Koperasi Krama Bali. Hal ini mengindikasikan ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan karyawan telah melakukan pekerjaan sesuai harapan perusahaan.

Robbins & Judge (2012:99) dalam bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan

tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negative tentang pekerjaannya. Robbins & Judge (2012:113) yang mengungkapkan bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja cukup kuat. Ketika data produktivitas dan kepuasan secara keseluruhan dikumpulkan untuk organisasi, maka ditemukan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yangmempunyai karyawan yang kurang puas. Hal ini sesuai dengan pernyataan tersebut bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung berkinerja lebih baik. Sehingga pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

2.2.2. Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan

Maryanto (2016). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Gondangrejo, artinya pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan melakukan segala usaha agar dapat mencapai tujuan organisasi. Apabila tujuan organisasi tercapai maka kinerja organisasi akan menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai yang tinggi pula.

I Wayan Gede Supartha (2011). Karyawan yang memiliki komitmen organisasional mengindikasikan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya. Persepsi responden terhadap variabel komitmen organisasional adalah baik. Kelima indikator tersebut ternyata terbukti membentuk komitmen organisasional. Hal ini tidak sepenuhnya terjadi secara nyata, mengindikasikan bahwa masih ada karyawan yang memiliki komitmen rendah terhadap perusahaan terutama bagi karyawan kontrak. Kurang adanya jaminan untuk terus dapat bekerja akibat status kerja karyawan serta ancaman pemutusan kerja dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasional bahkan kinerjanya. Hal ini perlu kiranya perusahan memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan peningkatan loyalitas, fanatisme serta keterlibatan dalam pekerjaan

Windy Aprilia Murty Gunasti Hudiwinarsih (2012) tentang Pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi . Tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmenkomitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional. Individu yang tepuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga munculnya loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan pegawai tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggung jawab pada organsasi. Individu yang memiliki komitmen organisasional rendah cenderung untuk melakukan cara yang dapat

mengganggu kinerja organisasi seperti turnover yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan dan bahkan mogok kerja.

N. S. Lukman, Adolfina (2015) juga melakukan penelitian yang berjudul analisis lingkungan kerja, komitmen organisasional, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Manado, Hasil uji hipotesis dan analisis regresi menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sulut Manado, dan pengaruhnya adalah positif. Hal ini berarti ada hubungan yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya. Dimana pada penelitian tersebut, ditemukan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan khususnya pada objek-objek penelitian yang dilakukan oleh penelitian tersebut..

2.2.3. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Penelitian yang dilakukan oleh Afni Can, Yasri (2016), Hasil penelitian menggambarkan bahwa kepuasan kerja, berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Bank Nagari. Artinya semakin terciptanya kepuasan kerja karyawan maka akan memperkuat komitmen organisasi pada Bank Nagari.

I Wayan Gede Supartha (2011). Dari hasil analisis dapat dijelaskan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi karena dipengaruhi oleh faktor pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan/ supervisi dan rekan sekerja. Persepsi responden terhadap variabel kepuasan kerja karyawan adalah baik. Hal ini mengindikasikan apa yang menjadi harapan sesuai dengan

apa yang dirasakan karyawan dalam perusahaan. Karyawan yang senang dengan pekerjaannya dan mendapatkan kesempatan untuk belajar hal-hal yang baru akan dapat meningkatkan kesetiaan pada perusahaan. Karyawan yang puas dengan gaji yang diterima serta tunjangan yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan mengindikasikan refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Hal ini secara tidak langsung akan menimbulkan suatu perasaan untuk tetap komitmen dan bertahan dalam perusahaan.

2.2.4. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja dan sikap karyawan merupakan suatu hal yang penting dalam menentukan perilaku dan respon terhadap pekerjaan dan melalui perilaku tersebut organisasi yang efektif dapat tercapai. Hal yang dapat mendukung kinerja karyawan tersebut adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dengan kepuasan kerja yang yang terpenuhi dan disertai dengan komitmen organisasional yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

Novita, dkk (2016) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Telekomunikasi Berdasarkan hasil Uji Simultan (Uji F) variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan Mardiani dan Dewi (2015) tentang Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja

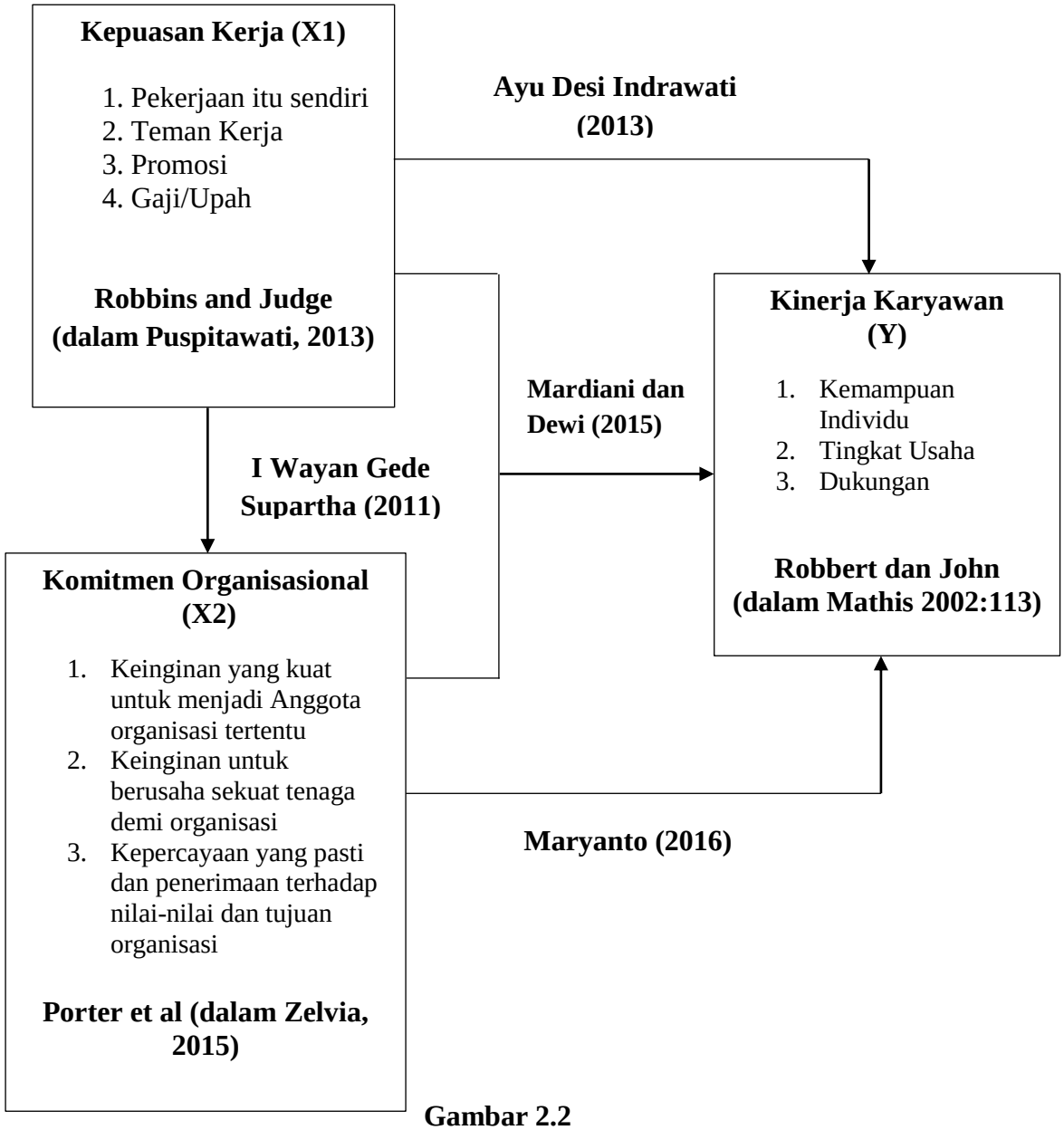
Pegawai Bank Kalsel menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Iva Chandraningtyas (2012), Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional (Studi pada karyawan PT. Kusuma Karya Persada yang outsourcing di PT. Sasa Inti Probolinggo) menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis jalur parameter variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Ni Komang Sri Wahyudi, dkk (2016), tentang Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pada Kinerja Karyawan Di Natya Hotel, Kuta Bali, menghasilkan kesimpulan yang menunjukan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasaan kerja dan komitmen organisasional cenderung memmpengaruhi satu sama lain. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang orang yang yang berkomitmen terhadap organisasi biasanya mendapatkan kepuasaan yang besar. Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya akan terlihat menarik diri dari organisasi melalui penurunan pencapaian kinerjanya atau keluar masuk (*turn over*). Kepuasan kerja mempengaruhi komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat pencapaian kinerja karyawan.

Dan berikut ini skema paradigma dari penelitian yang dilakukan:



Gambar 2.2

Paradigma Kerangka Pemikiran

2.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2011:64) menjelaskan tentang hipotesis sebagai berikut: "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah

penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris".

Hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

Sub Hipotesis :

H1 : Kinerja karyawan Eastern Group Kota Bandung cukup tinggi.

H2 : Kepuasan kerja pada Eastern Group Kota Bandung masih cukup puas.

H3 : Komitmen organisasional pada Eastern Group Kota Bandung cukup tinggi.

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Eastern Group Kota Bandung..

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Eastern Group Kota Bandung..

H6 : Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Eastern Group Kota Bandung.

H7 : Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Eastern Group Kota Bandung.