

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kepuasan Kerja**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Ketika seorang karyawan telah merasakan kepuasan dalam bekerja maka karyawan tersebut akan meningkatkan kinerjanya. Namun pada kenyataannya tidak semua karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/karyawan. Berikut pengertian-pengertian kepuasan kerja menurut beberapa pakar.

Definisi kepuasan kerja menurut Robbins (2001:24) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang : selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini yang seharusnya mereka terima”. Kemudian Locke dalam Wexley dan Yukl (2005:130) menyatakan bahwa “kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung selisih antara apa yang telah didapat dengan apa yang diinginkan”. Seseorang akan merasa tidak terpuaskan jika terdapat selisih antara sesuatu yang diinginkan dengan kondisi sebenarnya. Semakin banyak hal yang diinginkan seseorang yang tidak tercapai, maka semakin besar tingkat ketidakpuasannya.

Sementara Spector (1997:7) menerangkan bahwa kepuasan kerja itu penting bagi organisasi disebabkan beberapa alasan, yaitu: pertama, dengan memberikan kepuasan kerja organisasi dapat mengarahkan nilai-nilai kemanusiaan. Berdasarkan nilai-nilai tersebut organisasi mencoba memperlakukan karyawan dengan rasa hormat, penilaian kepuasan kerja dapat bertindak menjadi suatu indikator dari suatu tingkat hubungan dengan karyawan yang efektif. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan kesehatan mental dengan tingkat emosional karyawan yang baik; kedua, organisasi dapat mengetahui manfaat dari akibat perilaku karyawan yang mempengaruhi kegiatan operasional organisasi menurut derajat tingkat kepuasan atau ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan dapat mengungkapkan adanya perilaku positif dan perilaku negatif dari ketidakpuasan terhadap pekerjaan; ketiga, kepuasan kerja mungkin mengidentifikasi berbagai tingkatan kepuasan antar departemen organisasi, oleh karena itu sangat menolong apabila suatu departemen mengalami keadaan penurunan dan memerlukan peningkatan.

Pernyataan Spector (1997:7) tentang alasan pentingnya kepuasan kerja bagi organisasi menjelaskan bahwa perasaan dan sikap dari karyawan merupakan batasan yang sederhana dari kepuasan kerja. Ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara karyawan merasakan situasi dan kondisi dari pekerjaan tempat dimana karyawan bekerja. Sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya mencerminkan perasaan suka dan tidak suka terhadap pekerjaannya.

Pengertian kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Davis dan Newstrom (1990:105) bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Selain itu Blum dalam As'ad (2001:104) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sifat umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor – faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Menurut Strauss dan Sayles dalam Handoko (2001:196) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan yang seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai semangat kerja yang tinggi, emosi yang stabil, dan mempunyai catatan kehadiran yang baik. Oleh karena itu kepuasan kerja juga mempunyai arti yang penting, baik untuk karyawan itu sendiri maupun untuk perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Dengan mempunyai karyawan yang puas terhadap pekerjaannya maka akan menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik.

Dari beberapa definisi mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan sementara bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dirasakan seorang karyawan yang dapat berwujud perasaan positif maupun negatif

dalam merespon pekerjaan mereka sebagai hasil dari suatu konsekuensi interaksi seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsep dari kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, begitu pula sebaliknya.

#### **2.1.1.2. Teori–Teori Kepuasan Kerja**

Terdapat tiga macam teori kepuasan kerja yang secara umum dikenal luas, seperti yang diungkapkan oleh Wexley dan Yukl (1998:30), teori–teori tersebut adalah :

##### **1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)**

Teori diskrepansi pertama kali diprakarsai oleh Porter (1961) dalam As'ad (2002:15) yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*). Sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana ketidaksesuaian yang karyawan rasakan . Sehingga apabila karyawan mendapatkan sesuatu yang melebihi dari ekspektasi dan harapan, maka karyawan akan mencapai kepuasan.

## 2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini berprinsip bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung dari apakah seseorang merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi yang dialami. Mangkunegara (2001:120) berpendapat bahwa “teori keadilan membahas mengenai keadilan (*equity*) dengan cara membandingkan antara masukan dengan keluaran dalam pekerjaan mereka”. Dengan kata lain karyawan akan membandingkan apakah yang telah karyawan berikan sesuai dengan apa yang akan karyawan terima. Komponen – komponen dari teori ini terdiri dari tiga komponen, yaitu :

### a. *Input*

*Input* yaitu semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan jam kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, dan jumlah jam kerja.

### b. *Outcome*

*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

### c. *Comparison persons*

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* karyawan lain (*Comparison persons*). Jadi, jika perbandingan tersebut



dirasa seimbang maka karyawan tersebut merasa kepuasannya tercukupi, namun apabila jika terjadi ketidakseimbangan (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain).

Sementara Gibson *et al.*, (1996) menyatakan bahwa terdapat empat ukuran penting dalam mengukur teori keadilan, yaitu terdiri dari:

- a. Orang, yaitu individu yang merasa diperlakukan adil atau tidak.
- b. Perbandingan dengan orang lain, yaitu setiap individu atau kelompok yang digunakan oleh seseorang sebagai suatu pembanding rasio masukan dan hasil.
- c. Masukan, yaitu karakteristik individu yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaan.
- d. Hasil, yaitu apa yang diterima seseorang dari pekerjaan.

### **3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)**

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg dalam Mangkunegara (2001:121). Teori ini berprinsip bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Ini berarti bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan merupakan suatu variabel yang kontinyu.

Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu : kelompok *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factors*.

*Satisfiers* (motivator) ialah faktor – faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari tanggung jawab, prestasi, penghargaan, promosi, dan pekerjaan itu sendiri. Kehadiran faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Perasaan senang seorang karyawan terhadap pekerjaan yang ditekuninya, cenderung dihubungkan dengan faktor-faktor yang terdapat dalam diri mereka.

Sedangkan *dissatisfier* (*hygiene factors*) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, faktor-faktor tersebut terdiri dari kondisi kerja, gaji, penyelia, teman kerja, kebijakan administrasi, dan keamanan. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja. Jadi menurut teori ini perbaikan pada kondisi kerja dan gaji tidak akan menimbulkan kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan.

### **2.1.1.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Sementara Robbins (2001:149) berpendapat bahwa “ *the more important factor conducive to job satisfaction are mentally challenging work, equitable reward, supportive working conditions, and supportive colleagues*”. Artinya adalah faktor – faktor Kepuasan kerja seorang karyawan banyak dipengaruhi oleh

beberapa faktor, dari beberapa unsur kepuasan kerja, tidak ada satu acuan yang mutlak mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang karena pada dasarnya kepuasan kerja itu bersifat subyektif. Untuk menjawab pertanyaan tentang apa yang akan diukur dalam variabel kepuasan kerja terdapat beberapa faktor tentang kepuasan kerja yang penting untuk dibahas.

Pendapat dari Smith *et al.*, (1969) yang dikutip oleh Luthans (2005:144) menyebutkan ada lima faktor kepuasan kerja seperti dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *The work it self*  
*The extent to which the job provides the individual with interesting task, opportunities for learning, and the change to accept responsibility.*
2. *Pay*  
*The Amount of financial remuneration that is received and the degree to which this is viewed as aquitable vis-à-vis that of the others in the organization*
3. *Promotion opportunities*  
*The chances for advancement in the organization.*
4. *Supervision*  
*The abilities of the supervisor to provide technical assistance and behavioral support.*
5. *Coworkers*  
*The degree to which fellow worker are technically proficient and socially supportive.*

Yang lebih penting dan mendorong terhadap kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menantang mental, penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung.

Sedangkan menurut As'ad (2002:115) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:



- a. Faktor psikologis, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan seorang individu yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- b. Faktor sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasan maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaan.
- c. Faktor fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik seorang individu, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan individu, umur dan sebagainya.
- d. Faktor *financial*, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan seorang individu yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori kepuasan kerja dari pendapat Smith *et al.*, (1969) dalam Luthans (2005:144) tentang faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja. Masing-masing faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

#### **2.1.1.3.1. Pekerjaan Itu Sendiri**

Menurut Smith *et al.*, (1969) dalam Luthans (2005:144) berpendapat bahwa pekerjaan bisa memberikan kepuasan jika sejauh mana pekerjaan itu dapat

memberi tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan peluang menerima tanggung jawab.

Sementara Manullang (2001:153) berpendapat bahwa: “pekerjaan itu sendiri adalah pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan sehari-hari, apakah menyenangkan sesuai dengan pendidikan, kemampuan dan sesuai dengan pengalaman termasuk lingkungan kerja untuk mendukung kepuasan kerja karyawan dan pimpinan”.

Sedangkan Anoraga (1998:56) menyatakan apabila seseorang mengerjakan suatu pekerjaan dengan senang atau menarik bagi dirinya, maka hasil pekerjaan dengan senang atau menarik bagi dirinya, maka hasil pekerjaan lebih memuaskan daripada mengerjakan pekerjaan yang tidak disenangi. Pekerja akan merasa puas dalam bekerja jika mereka menyukai pekerjaan itu.

Wexley dan Yukl (2005:147) mengemukakan lima dimensi inti dari suatu pekerjaan yang menyebabkan kepuasan kerja yaitu:

1. Ragam ketrampilan (*Skill Variety*)
2. Identitas pekerjaan (*Task Identity*)
3. Kepentingan pekerjaan (*Task Significance*)
4. Otonomi (*Autonomy*)
5. Umpan balik pekerjaan itu sendiri (*Feedback From The Job It Self*)

Dari pendapat Wexley dan Yukl (2005:147) mengenai lima dimensi inti dari suatu pekerjaan yang menyebabkan kepuasan kerja terdapat dimensi yang termasuk ke dalam kategori pekerjaan itu sendiri yaitu otonomi atau keleluasaan yang diberikan perusahaan atau organisasi kepada karyawannya untuk lebih mengembangkan *skill* atau kemampuan dalam bekerja. Otonomi yang diberikan oleh perusahaan termasuk salah satu faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dari karyawannya.

#### **2.1.1.3.2. Gaji atau *Reward***

Gaji atau *Reward* merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mencapai kepuasan kerja seorang karyawan. Pada umumnya motivasi utama orang bekerja adalah untuk mendapatkan gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari dari seorang karyawan. Gaji merupakan faktor yang subyektif tergantung masing-masing individu, karena kebutuhan setiap individu berbeda-beda.

Smith *et al.*, (1969) dalam Luthans (2005:144) berpendapat bahwa gaji merupakan hal yang penting namun juga rumit, karena dipengaruhi banyak faktor dalam menentukan kepuasan kerja. Uang yang biasanya diterima oleh seorang pekerja tidak saja digunakan untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Gaji adalah sejumlah renumerasi finansial yang diterima dan sejauh mana hal ini dipandang setara dengan yang lain di dalam organisasi.

Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan

besar akan dihasilkan kepuasan (Robbins, 2001: 149). Sedangkan menurut Nitisemito (1996:90) “gaji harus adil dimana tidak harus berarti sama tapi sesuai dengan haknya.” Selain itu Nitisemito (1996:90) juga berpendapat bahwa upah atau kompensasi yang diberikan sebaiknya memenuhi beberapa syarat antara lain:

1. Kompensasi harus memenuhi kebutuhan minimal

Dengan kompensasi yang telah diterima, seorang individu berkeinginan untuk dapat memenuhi kebutuhan minimal (dasar) dari hidupnya. Kebutuhan dasar itu yaitu kebutuhan sandang, pangan, dan papan.

2. Kompensasi harus dapat mengikat

Hal ini sangat penting, kompensasi harus dapat mengikat karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain, karena apabila suatu perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawannya dan nilainya lebih kecil dibandingkan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain, maka hal itu dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain yang disebabkan oleh rasa ketidakadilan perusahaan dalam memberikan kompensasi pada tingkat pekerjaan yang bobotnya relatif sama.

3. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja

Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya harus efektif. Artinya perusahaan tidak asal memberikan kompensasi kepada karyawan, perusahaan juga harus memikirkan keefektifan pemberian kompensasi agar tidak terjadi pemborosan dana. Apabila kondisi finansial suatu perusahaan memungkinkan perusahaan untuk memberikan kenaikan jumlah gaji kepada

karyawan, hal ini perlu dilakukan sebab dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja para karyawan.

#### 4. Kompensasi harus adil

Pemberian kompensasi kepada seorang karyawan harus atas dasar beberapa pertimbangan yang penting misalnya berat ringannya tanggung jawab suatu pekerjaan, besar kecilnya resiko pekerjaan, tingkat keterampilan, pengalaman serta latar belakang pendidikan dan sebagainya.

#### 5. Kompensasi tidak boleh bersifat statis

Setiap perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan fluktuasi nilai inflasi negara. Apabila memungkinkan, perusahaan dapat mencoba menyesuaikan kondisi tersebut dengan kondisi keuangan perusahaan untuk memberikan kenaikan gaji kepada karyawan.

Jadi dalam hal ini, gaji atau upah dapat diartikan sebagai jumlah yang diterima secara rutin sesuai dengan tingkat keadilan dan tingkat kelayakan.

Sementara Wexley dan Yukl (2005:150) berpendapat “beberapa studi telah menemukan bahwa upah merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi ketidakpuasan adalah ketidakadilan”. Para karyawan menilai upahnya dengan membuat perbandingan-perbandingan sosial, semakin tinggi tingkat profesionalitas karyawan, semakin tinggi tingkat kemungkinan ia melakukan perbandingan sosial dengan orang-orang dengan perbandingan yang sama di luar organisasi. Jika gaji yang diberikan organisasi lebih rendah daripada upah yang berlaku di masyarakat untuk satu pekerjaan yang sama, maka akan timbul



ketidakpuasan karyawan dengan gaji. Akan tetapi ada pula orang yang bersedia menerima gaji yang lebih kecil untuk suatu jenis pekerjaan tertentu yang mereka sukai. Jadi dalam hal timbulnya kepuasan kerja dalam pemberian gaji yang diperhatikan adalah persepsi keadilan untuk para karyawan.

Dengan prinsip adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, disiplin tinggi, tumbuhnya loyalitas dan terciptanya stabilitas dari karyawan. Prinsip layak dan wajar artinya gaji yang diterima karyawan setidaknya memenuhi tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya gaji didasarkan atas batas upah minimum regional yang ditetapkan pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku (Moekijat, 1999:52).

#### **2.1.1.3.3. Kesempatan atau Peluang Promosi**

Peluang promosi merupakan salah satu faktor yang mendorong seorang individu memilih dan bergabung dengan suatu organisasi atau perusahaan. Apabila suatu organisasi atau perusahaan memberikan kesempatan atau peluang promosi kepada para karyawannya yang berprestasi maka hal itu akan dapat menimbulkan kepuasan kerja terhadap para karyawannya.

Dengan adanya peluang promosi maka dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Promosi ke tingkat yang lebih tinggi dalam suatu organisasi akan menyebabkan perubahan terhadap pengawasan, isi dari pekerjaan dan gaji yang diterima (Arnold dan Fieldman, 1998:88). Sedangkan Martoyo (1998:63) berpendapat bahwa “suatu hal yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi

aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.”

Dalam era manajemen modern, promosi dianggap sebagai imbalan yang cukup efektif untuk meningkatkan moral kerja karyawan dan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan. Promosi juga memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil (*Fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Robbins, 2001:181).

Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan wawasan, kemampuan, dan kualitas kerjanya adalah bentuk lain dari penghargaan dari perusahaan selain promosi. Perusahaan yang peduli terhadap kualitas sumber daya manusia biasanya mempunyai program pengembangan sumber daya manusia yang terencana dengan baik. Program pengembangan sumber daya manusia tersebut bisa berupa pelatihan (*training*), kursus, ataupun seminar baik yang diselenggarakan oleh perusahaan sendiri maupun organisasi penyelenggara lain.

#### **2.1.1.3.4. Supervisi atau Pengawasan**

Menurut Luthans (1998:127) ada dua dimensi yang mempengaruhi gaya pengawasan yang dapat mengakibatkan kepuasan kerja, yaitu: Perhatian terhadap karyawan dan partisipasi karyawan. Dengan adanya perhatian dan hubungan baik antara atasan dengan karyawan dapat menimbulkan kepuasan kerja terhadap para karyawan. Hal tersebut dapat terjadi karena karyawan merasa bahwa dirinya

merupakan bagian penting dari perusahaan, sehingga dapat berakibat pada meningkatnya kinerja dari karyawan.

Sedangkan menurut Manullang (2001:153) “pengawasan adalah usaha yang dilakukan atasan kepada karyawan yang ada dibawahnya dalam bentuk membimbing dan mendorong secara suportif dan mendengarkan keluhan, membantu serta menunjukkan jalan keluar kepada karyawan agar berhasil”. Sementara Luthans (2005:150) berpendapat bahwa “pengawasan adalah sumber kepuasan penting lainnya yang diukur oleh sejauh mana seorang supervisor menangani kepentingan pribadi dan memperhatikan para pekerja”. Hal ini umumnya diwujudkan dalam cara-cara seperti memeriksa untuk melihat seberapa baik para pekerja bekerja, memberi saran dan bantuan bagi pekerja, dan berkomunikasi dengan rekan sekerja secara personal.

Sedangkan Handoko (2003:366) berpendapat ada beberapa faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor – faktor tersebut adalah :

- a. Perubahan lingkungan terjadi secara terus menerus dan tidak bisa dihindari.
- b. Peningkatan kompleksitas organisasi, semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan berhati-hati.
- c. Adanya kesalahan – kesalahan yang dilakukan anggota organisasi sehingga diperlukan adanya sistem pengawasan yang memungkinkan pendeteksian kesalahan tersebut menjadi krisis.
- d. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Pengawas yang efektif dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya perhatian dari supervisor terhadap karyawannya, maka karyawan merasa diperhatikan oleh atasannya. Hal itu dapat berakibat positif terhadap

kepuasan kerja dari para karyawan. Sebaliknya apabila terjadi kurangnya perhatian dari supervisor terhadap karyawannya maka dapat mengakibatkan dampak negatif terhadap kinerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

#### **2.1.1.3.5. Rekan Sekerja**

Manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial. Manusia sebagai makhluk sosial tentu tidak mungkin bisa memisahkan hidupnya dengan manusia lain. Seorang karyawan akan merasa puas jika kelompok yang dimilikinya memberikan dukungan, kenyamanan, nasehat, bantuan serta menjaga kebersamaan dalam lingkungan pekerjaan. Seperti yang dinyatakan oleh Luthans (2005:146), *“friendly, cooperative coworkers are the modest source of support, comfort, advice, and assistance to the individual worker”*. Artinya bahwa rekan kerja yang bersahabat, bisa bekerjasama adalah sumber dari dukungan, kenyamanan, dorongan dan bantuan yang paling baik bagi pekerja individual.

Akan tetapi hal yang perlu diperhatikan dalam kelompok kerja adalah kemauan anggota kelompok untuk bekerjasama. Apabila anggota kelompok sulit melakukan kerjasama dengan sesamanya maka dapat memungkinkan untuk menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Sedangkan menurut Saydam (1996:11) penerapan hubungan kerja antar karyawan yang baik akan nampak pada suasana kerja yang selalu:

- a. Tidak terdapat konflik antar karyawan
- b. Setiap karyawan bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

- c. Dalam satu kerja akan memberikan hasil terbaik bagi proses berikutnya untuk dikerjakan oleh unit kerja yang lainnya.
- d. Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan.
- e. Pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan akrab bukan suasana yang mencekam dan penuh ancaman.
- f. Adanya saling harga menghargai dan saling percaya antar karyawan.

Untuk itu dibutuhkan suatu hubungan kerja yang baik agar tercipta suasana kerja yang harmonis sehingga akan berdampak bagus pada hasil kerja karyawan.

## **2.1.2. Komitmen Organisasional**

### **2.1.2.1. Pengertian Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional merupakan komitmen seseorang terhadap organisasi di tempatnya bekerja. Komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut. Komitmen organisasi dapat menimbulkan perilaku positif pada karyawan terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Perilaku positif tersebut dapat berupa tingkat *turnover* yang rendah dan tingkat kelayakan atau kesetiaan karyawan yang tinggi terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.

Robbins (2001:140) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Sedangkan A.V. Feigenbum (1951) dalam Evan dan Lindsay (2002:108) memberikan pendapat bahwa komitmen organisasional merupakan "*Continuous training and motivation of entire workforce as well as an integration of quality in business planning indicate the importance of quality and provide the means for*



*including it in all aspects of the firm's activities*". Apabila diartikan yaitu komitmen merupakan pelatihan berkelanjutan serta motivasi dari keseluruhan pekerja seperti halnya suatu pengintegrasian kualitas di dalam perencanaan bisnis yang ditandai dengan arti pentingnya kualitas dan dilengkapi tujuan untuk dimasukkan ke dalam berbagai aspek aktivitas perusahaan.

Sementara komitmen organisasional menurut Luthans (1995:130) yaitu, "dengan komitmen penuh pada organisasi, berbagai harapan, cita-cita dan kebutuhan para karyawan akan terpenuhi." Dengan kata lain, komitmen merupakan sikap loyal karyawan kepada organisasinya dan suatu proses terus-menerus dimana karyawan tersebut berpartisipasi untuk perbaikan dan keberhasilan organisasi demi harapan kebutuhan dari para karyawan tersebut akan dapat dipenuhi oleh organisasi.

Dari beberapa definisi mengenai komitmen organisasional dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan karyawan dalam menerima visi dan misi dari organisasi, perwujudan kesetiaan karyawan pada organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi sekaligus menjadi suatu alasan bagi karyawan untuk tetap bertahan dan tetap tinggal serta tidak akan meninggalkan organisasi.

#### **2.1.2.2. Pendekatan Komitmen Organisasional**

Pendekatan untuk menjelaskan mengenai komitmen organisasi oleh Shepperd dan Mathew (2000:555-565) dalam Yuwono, dkk., (2005:138) dikelompokkan menjadi empat pendekatan, yakni :

### **1. Pendekatan Komitmen Organisasional Berdasarkan Sikap (*Attitudinal Approach*)**

Komitmen menurut pendekatan ini , menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Menurut Mowday dan Porter (1999) dalam Yuwono, dkk (2005:138) komitmen adalah identifikasi yang relatif kuat serta keterlibatan dari individu terhadap organisasi tertentu. Ada tiga faktor yang tercakup didalamnya, yakni :

- a. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
- b. Keyakinan kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan serta tujuan dari organisasi.
- c. Penerimaan untuk melakukan usaha-usaha sesuai dengan organisasi.

Menurut Armstrong (1999:181-183) dalam Yuwono (2005:140), ada tiga faktor yang berkaitan dengan keberadaan komitmen organisasional, yakni :

- a. Karakteristik personal, mencakup didalamnya umur serta tingkat pendidikan.
- b. Karakteristik pekerjaan, mencakup didalamnya adalah tantangan, kesempatan untuk berinteraksi sosial dan jumlah umpan balik yang diterima oleh individu tersebut.
- c. Pengalaman kerja, mencakup didalamnya sikap terhadap organisasi, kebebasan atau independensi organisasi serta realisasi terhadap harapan-harapan didalam organisasi.

## 2. Pendekatan Komitmen Organisasional Multi Dimensi (*The Multidimensional Approach*)

Dimensi komitmen organisasional yang paling sering digunakan oleh para peneliti adalah dimensi komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (1990) dalam Yuwono (2005:140), ada tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi, sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasar norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah :

- a. Komponen Afektif (*Affective commitment*), yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*
- b. Komponen Berkesinambungan (*Continuance commitment*), adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*)
- c. Komponen Normatif (*Normative Commitment*), adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Karyawan merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *affective* memiliki tingkah laku berbeda

dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota organisasi akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi (ZS Kuntjoro, 2002:2-5) dalam Yuwono (2005:141).

### **3. Pendekatan Komitmen Organisasional Normatif**

Weiner (1982) dalam Yuwono (2005:141) menyatakan bahwa perasaan akan komitmen terhadap organisasi diawali oleh keyakinan akan identifikasi organisasi dan digeneralisasikan terhadap nilai-nilai loyalitas dan tanggung jawab.

Menurut Weiner (1982) dalam Shepperd dan Mathew (2000: 555-565), komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh predisposisi personal dan intervensi organisasi. Ini mengandung arti bahwa perusahaan atau organisasi dapat memilih individu yang memiliki komitmen tinggi, dan ini berarti bahwa organisasi dapat melakukan apa saja agar karyawan atau anggotanya menjadi lebih berkomitmen.

### **4. Pendekatan Komitmen Organisasional Berdasarkan Perilaku**

Komitmen menurut pendekatan ini menitikberatkan pandangan bahwa investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, pensiun) pada organisasi membuat karyawan terikat untuk loyal terhadap organisasi tersebut.

Menurut White (1987) dalam Yuwono (2005:142) menyatakan komitmen organisasi terdiri dari tiga area keyakinan ataupun perilaku yang ditampilkan oleh karyawan terhadap perusahaan dimana ia bekerja. Ketiga area tersebut adalah :

1. Keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi, tujuan dan nilai-nilai yang ada di organisasi tersebut.
2. Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Hal ini tercakup diantaranya menunda waktu libur untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan yang lain tanpa mengharapkan personal gain secepatnya.
3. Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) serta Bateman dan Stresser (1984) dalam Muchinsky (1993:286) menemukan kenyataan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki kondisi :

- a. Individu-individu tersebut lebih mampu beradaptasi
- b. Jumlah karyawan yang keluar-masuk (*turnover*) lebih sedikit.
- c. Kelambatan dalam bekerja lebih sedikit dijumpai.
- d. Kepuasan kerja lebih tinggi.

Mathieu dan Zajack (1990) dalam Muchinsky (1993:288) menyatakan bahwa “seseorang yang terlalu berkomitmen pada organisasi akan cenderung mengalami stagnasi dalam kariernya serta cenderung berkurang pengembangan dirinya (*self development*).”



Pendapat lain dari Muchinsky (1993:289) menyatakan bila komitmen mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, maka organisasi/perusahaan akan mendapat keuntungan dengan berkurangnya *turnover*, adanya prestasi yang lebih baik.

### **2.1.2.3. Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional**

Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow (2000 : 209-210) mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui beberapa proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi antara lain:

#### **1. Keadilan dan kepuasan kerja**

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasional tampaknya sulit dicapai ketika karyawan menghadapi beban kerja yang meningkat di perusahaan tetapi profit yang didapatkan oleh perusahaan hanya dinikmati oleh manajer tingkat atas. Oleh karena itu, perusahaan dapat membangun komitmen organisasional dengan berbagi keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada karyawan.

#### **2. Keamanan kerja**

Karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai. Di sisi lain,

ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal tetapi dengan hubungan timbal balik yang rendah. Tidak mengherankan jika ancaman PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) adalah salah satu pukulan terbesar bagi loyalitas karyawan, bahkan diantara karyawan yang perkerjaannya tidak beresiko.

### **3. Pemahaman organisasi**

*Affective commitment* adalah identifikasi secara perorangan terhadap organisasi, jadi masuk akal jika sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang perusahaan. Karyawan secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan dan pengalaman pribadi dari bagian lain.

### **4. Keterlibatan karyawan**

Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan. Melalui partisipasi ini, karyawan mulai melihat perusahaan sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan karyawan juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berarti perusahaan mempercayai karyawannya.

### **5. Kepercayaan karyawan**

Kepercayaan berarti yakin pada seseorang atau kelompok. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Kepercayaan penting untuk komitmen organisasi karena merupakan dasar dari hubungan kerja. Karyawan

merasa wajib bekerja untuk perusahaan hanya ketika mereka mempercayai pemimpin dari karyawan tersebut.

Menurut Mowday, et al. (1982) beberapa karakteristik pribadi juga dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, diantaranya adalah :

a. Usia dan masa kerja.

Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen.

b. Tingkat Pendidikan.

Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah.

c. Jenis Kelamin.

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

d. Peran individu tersebut di organisasi.

Hasil studi Morris dan Sherman (1981) dalam Temaluru (2001:350-360) menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi. Peran yang tidak jelas muncul akibat adanya tujuan yang tidak jelas pula atas suatu pekerjaan (Gary John, 1983) dalam Temaluru (2001:350-360). Ciri-cirinya antara lain ketidakjelasan evaluasi terhadap pekerjaan, cara untuk mencapai unjuk kerja yang baik dan batas wewenang serta tanggung jawab individu.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya ketidakjelasan peran, yakni: (1) faktor organisasi yakni keberadaan individu tidak jelas

fungsinya sehingga peranannya pun tidak jelas; (2) faktor pemberi peran yaitu ketidakjelasan muncul karena atasan tidak mengkomunikasikan dengan jelas harapannya terhadap bawahan; (3) faktor penerima peran yakni ketidakjelasan peran karena bawahan tidak mengerti peran yang harus ia lakukan sesuai harapan atasan.

e. Faktor Lingkungan

Pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Porter, Mowday dan Steers (1982), lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Beberapa faktor lingkungan yang berkaitan dengan komitmen adalah :

- 1) Keterandalan organisasi, yakni sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya , baik dalam hal minat maupun kesejahteraan.
- 2) Perasaan, perasaan dianggap penting oleh organisasi yakni sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi . Sedangkan menurut Robert Lavering (1988) dalam Temaluru (2001:350-360), tempat kerja yang baik adalah tempat yang membuat karyawan dihargai keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut. Ketidakberartian akan membuat komitmen organisasi menjadi rendah.
- 3) Realisasi terhadap harapan individu, yakni sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja.

- 4) Persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja, yakni sejauh mana individu merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi.
- 5) Persepsi terhadap gaji, yaitu sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan gaji individu lain. Perasaan diperlakukan fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya.
- 6) Persepsi terhadap perilaku atasan, yakni sejauh mana individu merasa dihargai dan dipercayai oleh atasan. Jika persepsi sikap atasan negatif, maka akan cenderung mengakibatkan sikap negatif pula yang diaktualkan dalam bentuk perilaku negatif seperti mangkir dan keinginan berpindah kerja.

#### **2.1.2.4. Menciptakan Komitmen Karyawan terhadap Organisasi**

Untuk membuat dan menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi menurut Martin dan Nichols (1987) dalam Armstrong (1991:181-185) ada tiga pilar besar dalam komitmen. Ketiga pilar itu antara lain :

##### **1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*)**

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan :

- a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
- b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya/pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut.
- c. Merasa nyaman dengan organisasi tersebut.



d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), Nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

**2. Adanya ketertarikan atau kegairahan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*)**

Untuk memunculkan perasaan seperti ini, Armstrong (1999:181-184) berpendapat bahwa ada tiga cara yang bisa dilakukan, antara lain:

- a. Mengenalinya faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
- b. Kualitas kepemimpinan.
- c. Kemauan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya secara maksimal.

Kurangnya komitmen terhadap organisasi dan nilai-nilai dari organisasi adalah penyebab utama dari *turnover* yang tinggi (Armstrong, 1999:185). Selain menyebabkan *turnover* yang tinggi, kurangnya komitmen organisasional juga dapat mengurangi kinerja dari karyawan.

### 3. Adanya keyakinan terhadap manajemen.

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi.

Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktek kerja , yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan dan jika mereka merasa ide idenya didengar dan jika mereka merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan . Hal ini dikarenakan merasa merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa (Armstrong, 1999:185).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *organizational commitment questionnaire* (OCQ) dari Mowday, *et al.* (1979) dalam Luthans (1998:150) dengan sebagai berikut:

1. Keinginan untuk mengerahkan segala upaya semaksimal mungkin demi kesuksesan dan kemajuan organisasi.
2. Kesiediaan menceritakan kepada teman–teman bahwa organisasi tempat karyawan bekerja adalah organisasi yang baik.
3. Keinginan untuk selalu setia kepada organisasi.
4. Kemauan untuk menerima dan mengerjakan semua tugas yang diberikan oleh organisasi.
5. Kesamaan cara pandang terhadap nilai – nilai yang dimiliki organisasi.
6. Kebanggaan untuk bisa menjadi bagian dari organisasi.
7. Kesiediaan untuk tidak bekerja di organisasi lain meskipun bidang pekerjaannya sama dengan organisasi tempat bekerja saat ini.
8. Adanya perasaan bahwa organisasi selalu memberikan inspirasi dalam membangun kinerja yang paling optimal.
9. Keinginan untuk tidak meninggalkan organisasi apapun yang terjadi.

10. Adanya perasaan senang karena telah memilih organisasi yang telah diinginkan ketika pertama kali bergabung.
11. Adanya perasaan senang karena banyak manfaat yang diperoleh ketika bekerja di dalam organisasi.
12. Keinginan untuk selalu setuju dan sependapat dengan kebijakan organisasi yang menyangkut semua karyawannya.
13. Adanya rasa simpati dan peduli terhadap nasib organisasi di masa depan.
14. Adanya pendapat yang menyatakan bahwa organisasi tempat bekerja saat ini adalah organisasi yang terbaik dari seluruh organisasi yang ada.
15. Keputusan karyawan untuk bergabung di dalam organisasi.

### **2.1.3. Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

*Performance* atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Menurut Bernardin dan Russel (1993:379) “ *Performance defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*”. Ini berarti kinerja merupakan hasil dari suatu pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu atau dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu.

Kinerja karyawan menurut Dharma yang dikutip oleh Siswanto (1989: 195) yaitu ”kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dari pekerjaan yang dibebankan kepadanya”. Dari pendapat tersebut dapat diartikan bahwa yang dimaksud kinerja adalah produk atau jasa yang dihasilkan melalui aktivitas dalam suatu proses kerja seseorang atau sekelompok orang dan hasil kerja tersebut sesuai dengan standar dan kriteria yang ditentukan organisasi atau perusahaan.

Sementara Bernardin dan Russel dalam Gomes (2003:135) mengemukakan bahwa performansi atau kinerja sebagai ” *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*”. Di mana kinerja sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu.

Pierce dan Gardner (2002:260) mendefinisikan kinerja sebagai ”*the behaviours of organizational members that help meet organizational objectives*”. Yang artinya kinerja merupakan perilaku dari anggota organisasi dalam upaya pencapaian organisasi.

Sedangkan menurut Siagian (2005:136) kinerja merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh individu atau kelompok, ditinjau dari segi keperilakuan, kepribadian seseorang sering menampilkan dirinya dalam berbagai bentuk sikap, cara berpikir dan cara bertindak dan berbagai hal yang mempengaruhi kepribadian seseorang manusia organisasional yang tercermin dalam perilakunya, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja

Seorang karyawan yang mempunyai kinerja yang baik maka akan dapat memenuhi target dari pihak perusahaan. Untuk dapat memenuhi target dari pihak perusahaan maka karyawan dalam melaksanakan tugasnya harus mempunyai kemampuan dan semangat kerja yang tinggi.

### **2.1.3.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Untuk mencapai suatu prestasi kerja yang ditargetkan oleh perusahaan, seorang karyawan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas dari

kinerjanya. Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Gibson *et al.*, (1996:52) menyebutkan tiga variabel utama yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Ketiga variabel tersebut antara lain:

1. Variabel Individu yang meliputi kemampuan, keterampilan mental dan fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, kondisi demografis (Usia, Asal usul, dan Jenis Kelamin).
2. Variabel Organisasi yang meliputi kondisi sumber daya, kepemimpinan, kompensasi, struktur organisasi serta desain pekerjaan.
3. Variabel Psikologis yang meliputi persepsi, sikap dan perilaku, kepribadian serta motivasi.

Sedangkan Byars dan Rue (2000:276) berpendapat bahwa kinerja adalah sebuah kondisi yang dapat dilihat sebagai hasil dari hubungan timbal-balik antara:

1. *Effort*, yaitu jumlah energi (Fisik/Mental) yang seorang individu gunakan dalam melaksanakan tugas dari pekerjaannya.
2. *Abilities*, yaitu karakteristik/kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.
3. *Role perceptions*, yaitu bagaimana seorang individu memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang diperlukan.

Maka untuk mencapai tingkat kinerja yang ditargetkan, seorang karyawan harus mampu mengkombinasikan ketiga komponen diatas secara tepat.



### 2.1.3.3. Penilaian Kinerja Karyawan

Untuk dapat mengetahui kinerja dari karyawan, maka pihak manajemen perusahaan perlu mengadakan penilaian terhadap kinerja dari karyawan itu sendiri, dari hasil penilaian terhadap kinerja karyawan, perusahaan dapat memperoleh informasi tentang kinerja karyawan. Informasi tersebut dapat digunakan sebagai suatu acuan untuk dapat membantu memperbaiki dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dari perusahaan serta dapat digunakan pihak manajemen perusahaan sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan dalam rencana pengembangan sumber daya manusia perusahaan di masa yang akan datang.

Menurut Simamora (1999:416) penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu, sedangkan penilaian kinerja menurut Alewine yang dikutip oleh Cikmat (1992:247) mengatakan bahwa "standar kinerja berfungsi sebagai tujuan – tujuan tertentu yang harus dicapai oleh karyawan, harus realistis, dapat diukur, dan dapat dicapai jabatan tertentu". Berikut beberapa standar kinerja yang dianggap memuaskan apabila:

- a. Pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan.
- b. Memuat bagaimana suatu kegiatan kerja dilakukan.
- c. Mengarahkan perhatiannya kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil–hasil kinerjanya akan diukur.

Sedangkan menurut Baron dan Greenberg (1990:177) pada umumnya terdapat empat kriteria kinerja yang berusaha dicapai dimana tingkat kepentingan kinerja disesuaikan dengan karakter dan kebutuhan tiap perusahaan, yaitu:

1. Kinerja kuantitas, dihitung dengan tercapainya target yang telah ditetapkan seperti jumlah penjualan, jumlah unit produksi dan lain – lain.
2. Kinerja kualitas, menekankan pada peningkatan mutu dan meminimalisasi kesalahan.
3. Kinerja kerjasama, yang dilihat dari kesediaan karyawan memberikan bantuan kepada orang lain, misalnya pada rekan kerja, atasan atau pelanggan.
4. Kinerja ketergantungan, mementingkan lancarnya komunikasi dan informasi antar bagian.

Sementara Flippo (1991:249-250) mengemukakan bahwa ”alat pengukuran prestasi kerja adalah kualitas, kuantitas kerja, ketangguhan dan sikap.” Sedikit berbeda dengan Flippo, pengukuran prestasi kerja menurut Dessler (1998:515) yakni ”Pengukuran prestasi kerja meliputi kualitas hasil kerja, supervisi yang diperlukan, kehadiran, konservasi, inisiatif dan penyesuaian.”

Sedangkan Bernardin dan Russel (1993:383) mengemukakan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan sebagai berikut:

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. *Timeliness*, merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan jumlah output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost Effectiveness*, besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for Supervision*, merupakan kemampuan seorang karyawan untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diharapkan.
6. *Interpersonal Impact*, merupakan kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik, dan kemampuan bekerja sama diantara rekan kerja.

Sementara menurut Gomes (2000:142) ukuran performansi yang bersifat kuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan *volume* penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif. Kriteria-kriteria yang sifatnya subyektif, seperti sikap, kreativitas, dan kerjasama menghasilkan pengukuran yang kurang konsisten tergantung pada siapa yang mengevaluasi dan bagaimana pengukuran itu dilakukan. Selanjutnya Gomes (2000:142) mengemukakan beberapa tipe kriteria kinerja karyawan yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik yaitu sebagai berikut:

- a. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

- b. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge*, yaitu terkait dengan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas diri.

Dengan melakukan penilaian kinerja pada karyawan, pihak perusahaan dapat memperoleh informasi tentang hasil dari kinerja karyawan yang dapat digunakan oleh pihak perusahaan untuk memperbaiki kinerja karyawan, untuk lebih memotivasi karyawan agar mau mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan dari karyawan serta sebagai dasar dari perencanaan, pengembangan sumber daya manusia dan pengambilan keputusan dari pihak perusahaan.

Secara umum dari beberapa pendapat tersebut dapat menggambarkan bahwa penilaian kinerja merupakan sebuah proses dimana perusahaan menilai kinerja karyawannya secara formal.

Teori kinerja karyawan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Gomes (2000:142) yang telah disesuaikan dengan kondisi dari objek penelitian.

Tipe-tipenya adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kinerja karyawan dalam ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaannya.
2. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan apakah sudah sesuai dengan ketentuan dari perusahaan.
3. Tingkat kinerja karyawan dalam hal keterampilan atas pekerjaannya.
4. Tingkat kinerja karyawan dalam kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya.
5. Kerja sama karyawan terhadap rekan sekerja dalam melaksanakan pekerjaan.
6. Tingkat kinerja karyawan dalam bertanggung jawab atas pekerjaannya..
7. Tingkat kinerja karyawan dalam hal inisiatif untuk melakukan tugas-tugas baru.

#### **2.1.3.4. Kegunaan dan Keuntungan Penilaian Kinerja Karyawan**

Moon (1994:5) dalam Sasongko (2010:12) membedakan keuntungan-keuntungan penilaian kinerja menjadi tiga hal penting yaitu keuntungan bagi karyawan yang dinilai, bagi yang menilai, dan bagi organisasi. Keuntungan-keuntungan bagi karyawan yang dinilai adalah sebagai berikut:

1. Menerima umpan balik.

Penilaian kinerja juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melihat keseluruhan pekerjaan dan kinerjanya secara seimbang dan melalui pemikiran yang baik.



2. Kesempatan menyampaikan umpan balik kepada atasan.

Penilaian kinerja sebagai sistem yang formal memberikan perlindungan bagi karyawan dalam memberi umpan balik kepada atasannya.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

Penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk memastikan diperhatikannya kebutuhan pelatihan pribadi sehingga karyawan dapat mengembangkan dirinya.

4. Kesempatan membicarakan prospek dan promosi karier.

Penilaian kinerja memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menerima penilaian terbuka untuk proses karirnya.

5. Tujuan-tujuan penjas.

Suatu penilaian kinerja yang formal memberikan kesempatan bagi karyawan dan atasannya untuk bersama – sama mendiskusikan tujuan pekerjaan.

6. Diskusi tentang desain kerja.

Wawancara dalam penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk mempertimbangkan dan mendiskusikan masalah-masalah tentang desain kerja.

7. Keuntungan dari gaji yang dikaitkan dengan kinerja.

Gaji yang dikaitkan dengan kinerja akan memberikan keuntungan dan peluang bagi individu.

Sedangkan bagi manajer lini yang bertugas menilai dalam penilaian kinerja menurut Moon (1994:5) dalam Sasongko (2010:13) terdapat tujuh keuntungan yang akan diperoleh. Ketujuh keuntungan tersebut antara lain:

1. Umpan balik bagi ternilai.

Penilaian kinerja memberikan penilaian sebuah peluang formal dan terstruktur untuk memberikan umpan balik bagi karyawan atas kinerja secara keseluruhan.

2. Menyusun dan menjelaskan sasaran.

Merupakan suatu hal yang sangat penting untuk menjelaskan tujuan pekerjaan kepada karyawan sehingga mereka dapat menyusun prioritas yang tepat dan memberikan waktu untuk jenis pekerjaan yang tepat dan memberikan waktu untuk jenis pekerjaan yang tetap dengan memastikan usaha-usaha mereka diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

3. Identifikasi kebutuhan pelatihan.

Penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk menganalisa kebutuhan penilaian individu secara terstruktur dan membentuk forum diskusi dua arah.

4. Memperhitungkan kekuatan dan kelemahan tim.

Penilaian kinerja memungkinkan atasan untuk memanfaatkan ketrampilan dan bakat terpendam, serta kekuatan dan kelemahan tim.

5. Menerima umpan balik dengan gaya manajemen individu atasan sendiri.

Suatu sistem penilaian kinerja dapat memberikan kesempatan yang diperlukan dan membantu bawahan untuk menjelaskan serta menekankan pandangan mengenai gaya manajemen atasan.

#### 6. Menggali dan mengatasi masalah.

Penilaian kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan dan atasannya untuk mendiskusikan masalah-masalah yang ada dan tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

#### 7. Mengurangi keluar-masuk karyawan.

Sistem penilaian kinerja diharapkan memiliki cara untuk mengatasi masalah dibalik alasan-alasan karyawan meninggalkan pekerjaan sehingga dapat membantu mengurangi keluar masuk yang timbul.

Sementara keuntungan-keuntungan yang diperoleh organisasi atau perusahaan dari hasil penilaian kinerja menurut Moon (1994:5) dalam Sasongko (2010:14) adalah sebagai berikut:

##### 1. Penyempurnaan kinerja melalui komitmen terhadap karyawan.

Sistem penilaian kinerja yang dijalankan dengan baik dapat menjadi suatu indikasi adanya komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan, hak, dan kepentingan setiap karyawan.

##### 2. Standar minimum manajemen yang baik.

Sistem penilaian kinerja mengingatkan para atasan bahwa manajemen karyawan merupakan tanggung jawab utama pekerjaan mereka dan memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan perhatian serta umpan balik yang formal.

##### 3. Perbandingan kebutuhan pelatihan.

Sistem penilaian kinerja memungkinkan kebutuhan pelatihan individu untuk diperbandingkan sebagai sarana pengembangan rencana pelatihan perusahaan.

#### 4. Perencanaan tenaga kerja dan suksesi.

Penilaian kinerja dapat memberikan informasi mengenai gambaran kebutuhan sumber daya manusia di masa depan dan segala perencanaannya.

#### 5. Tes proses seleksi.

Penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk menilai efektifitas seleksi dan mamantau perubahan–perubahan dalam kebijakan *recruitment*.

### **2.1.4. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan**

Sementara itu dalam hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan Luthans (2005:128) berpendapat bahwa “... *if job satisfaction is high, will the employees perform better and the organization be more effective. If job satisfaction is low, will there be performance problems and effectiveness*” dapat diartikan bahwa jika kepuasan kerja dari karyawan tinggi maka kinerja karyawan tersebut akan semakin baik dan organisasi akan semakin efektif, dan sebaliknya jika kepuasan kerja dari karyawan rendah maka akan ada masalah dari kinerja karyawan tersebut dan organisasi menjadi tidak efektif.

Sedangkan menurut Dessler yang dikutip dari Handoko (2001:196) berpendapat bahwa “Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.”

Dari pendapat kedua ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa ada keterkaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, jika karyawan merasa

puas terhadap pekerjaannya maka akan berdampak pada kinerja karyawan yang semakin baik dan begitu pula sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya maka akan berdampak pada kinerja karyawan yang semakin buruk.

### **2.1.5. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional**

Sedangkan Robbins (1996:152) dalam pernyataannya mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional yaitu “kepuasan yang tinggi merupakan pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan komitmennya terhadap organisasi”. Selanjutnya Robbins menegaskan bahwa “komitmen karyawan akan sangat bergantung pada ganjaran yang pantas, kerja yang secara mental menantang, rekan kerja yang mendukung dan kondisi kerja yang mendukung. Selain itu kepuasan kerja akan berdampak pada produktivitas kerja karyawan, komitmen karyawan untuk tetap loyal dan tidak melakukan kemangkiran”. Dari pendapat Robbins tersebut dapat ditemukan adanya pengaruh antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional bahwa komitmen organisasional sangat bergantung pada faktor – faktor pembentuk kepuasan kerja, selain itu kepuasan kerja juga berdampak pada kinerja dan komitmen karyawan untuk tetap bertahan dan tidak ingin keluar dari perusahaan.

### **2.1.6. Hubungan Antara Komitmen Organisasional Dengan Kinerja Karyawan**

Sementara itu dalam hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan, Davis dan Newstrom (1993:12) mengatakan bahwa karyawan



yang memiliki komitmen rendah terhadap perusahaan akan cenderung meninggalkan perusahaan tersebut bila mendapat peluang yang baik di perusahaan lain. Rosemen (1981) juga menambahkan bahwa komitmen karyawan yang rendah dapat menyebabkan konsekuensi atau akibat yang serius bagi suatu perusahaan. Ketika perusahaan menghadapi suatu masalah serius, karyawan akan tidak peduli, meninggalkan masalah tersebut dan lepas kendali sehingga mengakibatkan kerusakan-kerusakan yang tidak dapat diperbaiki.

Sebaliknya menurut Luthans (2005:217) komitmen organisasional sebagai sebuah sikap mengenai loyalitas pekerja kepada organisasi dan merupakan suatu proses terus menerus dimana dengan proses ini para anggota organisasi dapat mengungkapkan perhatian dan keberhasilan anggota organisasi terhadap organisasi tersebut, serta bagi kesejahteraan lainnya. Wagner dalam Karsono (2008) menambahkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah tingkat dimana seseorang merasa komit dengan satu tujuan. Tujuan khusus dan menyulitkan akan berperan atas peningkatan kinerja hanya ketika ada komitmen pada tujuan yang tinggi.

Dari pendapat beberapa ahli mengenai hubungan komitmen organisasional dengan kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan diantara kedua variabel tersebut. Komitmen organisasional dari karyawan dapat tumbuh ketika karyawan tersebut merasa puas terhadap pekerjaannya. Dengan adanya komitmen dari karyawan, maka karyawan tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan oleh

organisasi atau perusahaan dengan baik, sehingga akan berdampak ke performa atau kinerja dari karyawan itu sendiri.

### **2.1.7. Hubungan Antara Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan**

Hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan sebelumnya telah dikemukakan oleh Irvine dan Ervans (1997) dalam Gendut dan Prasetyohadi (2004) yang menyatakan bahwa “Ketidakpuasan atas pekerjaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kesalahan kerja melalui pengaruhnya pada komitmen organisasi untuk membentuk kinerja karyawan.” Dari pernyataan tersebut dapat digambarkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.

## **2.2. Penelitian Sebelumnya**

Penelitian ini berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Darwish A. Yousef dari *United Arab Emirates University, United Arab Emirates (UEA)* pada tahun 1999 dengan judul “*Organizational Commitment : A Moderator of The Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance In A Non-Western Country*”. Penelitian ini membahas tentang potensi peran dari komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada hubungan perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja di negara non-barat di mana multikulturalisme adalah fitur yang dominan dari tenaga kerja. Penelitian ini juga membahas tentang efek moderasi dari budaya nasional pada hubungan perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kelompok karyawan yang menganggap atasannya mengadopsi perilaku kepemimpinan konsultatif atau partisipatif lebih berkomitmen untuk organisasinya, lebih puas dengan pekerjaannya, dan berkinerja tinggi. Hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa budaya nasional memoderasi hubungan perilaku kepemimpinan dengan kerja kepuasan kerja.

Hasil dari penelitian tersebut juga mengindikasikan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja. Selain itu hasil dari penelitian tersebut juga mengindikasikan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja, dan kinerja.

Penelitian tersebut menggunakan *moderated multiple regression* untuk mendeteksi efek moderasi dari budaya nasional terhadap hubungan perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja. *Moderated multiple regression* juga digunakan untuk mendeteksi hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja, dan kinerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah terletak pada objek penelitian, variabel, dan pada alat analisis. Objek penelitian pada penelitian terdahulu adalah karyawan yang bekerja di beberapa perusahaan yang berbeda di United Arab Emirates (UEA) dengan subyek penelitiannya sejumlah 430 individu yang terdiri dari 88% perusahaan jasa dan 74% dari organisasi pemerintah. Sedangkan pada penelitian ini obyek penelitiannya adalah karyawan CV. Orion Sidoarjo. Variabel pada penelitian terdahulu menggunakan perilaku

kepemimpinan sebagai variabel bebas serta kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat, sedangkan pada penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*. Alat analisis pada penelitian terdahulu menggunakan *moderated multiple regression*, sedangkan pada penelitian ini menggunakan *linear regression*.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu sama – sama menggunakan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja sebagai variabel penelitian dan sama–sama menggunakan *organizational commitment questionnaire* (OCQ) sebagai indikator pengukuran komitmen organisasional.

Penelitian ini juga berdasarkan penelitian lain yang pernah dilakukan oleh Masoud Hasanzadeh dan Roya Davari dari *Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Boushehr, Iran* pada tahun 2014 dengan judul “*Organizational Commitment as a Mediator in Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Bank Employees in Kerman*”. Penelitian ini bertujuan untuk memeriksa peran mediasi dari komitmen organisasional dalam hubungannya antara kepuasan kerja dengan kinerja. Sampel dari penelitian ini terdiri dari 250 karyawan bank di Kerman Iran yang dipilih dengan menggunakan teknik random sampling.

Penelitian tersebut menggunakan desain penelitian deskriptif dan korelasional untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah terletak pada objek penelitian dan pada alat analisis. Objek penelitian pada penelitian terdahulu adalah 250 karyawan bank di Kerman, Iran, Sementara pada penelitian ini obyek penelitiannya adalah karyawan CV. Orion Sidoarjo.

Sedangkan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja sebagai variabel penelitian. Pengukuran variabel kepuasan kerja juga sama – sama menggunakan *Job Descriptive Index* (JDI). Sedangkan variabel komitmen organisasional juga sama-sama menggunakan *organizational commitment questionnaire* (OCQ) sebagai indikator pengukuran komitmen organisasional. Sementara alat analisis yang digunakan juga sama-sama menggunakan *Statistical Package for Social Science* (SPSS).

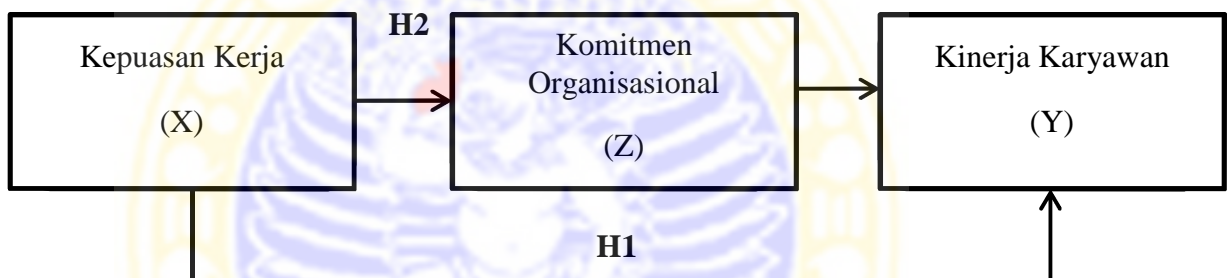
Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja. Selain itu, hasil dari tes mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja.



## 2.3. Model Analisis dan Hipotesis

### 2.3.1. Model Analisis

Dalam model analisis dibawah ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (X) sebagai variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) dengan ditunjukkan anak panah sebagai hubungan antar variabel. Komitmen organisasional (Z) sebagai variabel *intervening* menunjukkan apakah memediasi hubungan antara variabel kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y).



Gambar 2.1. Model Analisis

### 2.3.2. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan landasan teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Orion Sidoarjo.

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* pada karyawan CV. Orion Sidoarjo?

