

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.

2.1.1. Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antar fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia.

Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar :

Namawi (2011:23), menyatakan bahwa:

“Proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam pengelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan”.

Stoner dan Freeman (Safroni, 2012: 44) menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Mary Parker Follet yang dikutip oleh Handoko (2011:8), menyatakan bahwa:

“Suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain”.

Dari beberapa definisi manajemen diatas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan instansi dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua unsur utama yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Secara sederhana manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi baik publik maupun swasta dan baik *profit-orientied* dan *non profit-oriented*, dan sumber daya manusia yang paling penting dan sangat menentukan dalam organisasi tersebut.

2.1.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraihny, istilah manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengurus, mengatur, melakukan, dan mengelola. Pada umumnya, pengertian manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan yang ingin dicapai melalui orang lain, yaitu sumber daya manusia. Dimana sumber daya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar

bagi eksistensi perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, mustahil sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan dibandingkan faktor lainnya seperti modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sering juga disebut manajemen personalia. Para penulis juga mendefinisikan secara berbeda-beda.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2) mendefinisikan :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Flippo dalam Hasibuan (2013:11) mengatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”.

Dari beberapa definisi tentang manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu untuk mengelola sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway yang dikutip oleh Dr. Edy Sutrisno (2011:7), tujuan MSDM meliputi :

1. Mempertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

2.1.2.3. Peranan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013:14) antara lain :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penetapan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal.
10. Mengatur pension, pemberhentian dan pesangonnya.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013:21) meliputi :

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan (*discipline*)

Kedisiplinan (*discipline*) merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit memwujudkan tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun dan sebab lainnya.

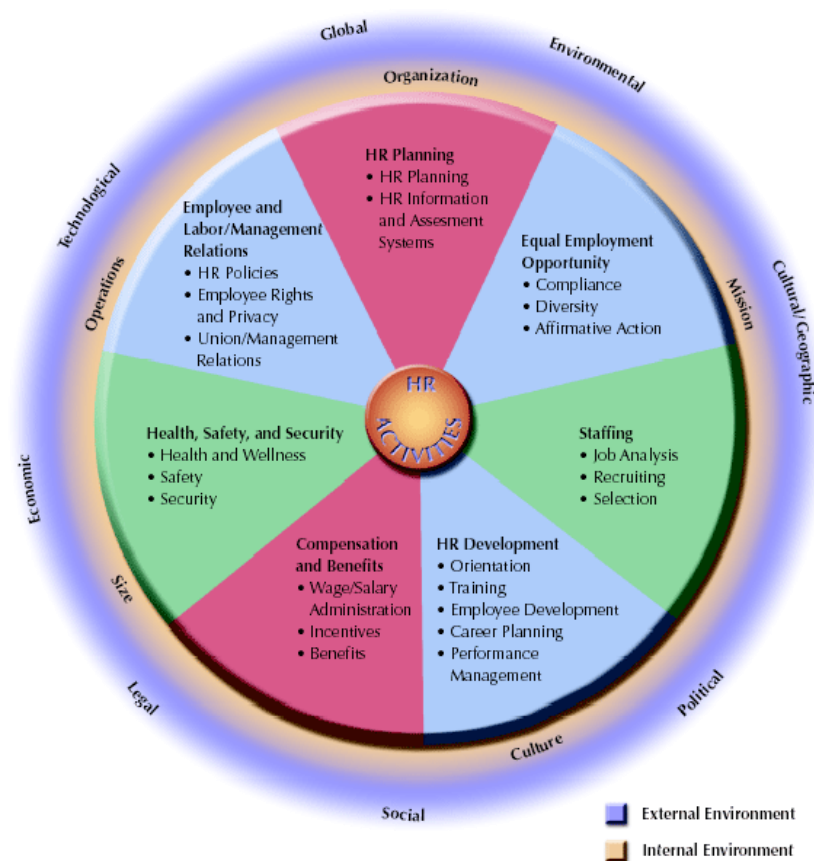
2.1.2.4. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Snell dan Bohlander dalam buku *Principles of Human Resources Management* yang dikutip oleh NR Oktriandini (2015) sumber daya manusia adalah sumber daya yang bersifat *intangibile* dan tidak dapat disamakan pengaturannya seperti kita mengatur organisasi, mengatur pekerjaan dan produk-produk dan teknologi.

Karyawan tidak selamanya milik organisasi, bagaimanapun ketika seseorang meninggalkan suatu organisasi (pindah kerja) maka segala ilmu dan skill yang sudah di tanamkan dalam diri mereka ikut pergi bersama mereka dan seluruh investasi yang dilakukan organisasi dalam memberikan pelatihan dan pengembangan kepada mereka ikut terbawa oleh mereka.

Menurut Mathis dan Jackson dalam buku *Human Resources Management* (2012:5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi di jelaskan dalam gambar berikut :

Gambar 2.1 Aktivitas Human Resource Management



Sumber : Mathis.Jackson.Human Resource management edisi 10 halaman 7

Selanjutnya Mathis dan Jackson menyatakan aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, social dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktivitas sumber daya manusia :

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama/Equal Employment Opportunity: kesempatan untuk mendapatkan perkerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja/Staffing: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, sistem penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai standart OSHA (*Occupational of Safety and health Administration*).
7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

2.1.3. Kepuasan Kerja

2.1.3.1. 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 :

“Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negative tentang pekerjaannya”.

Edy 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 seseorang 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”.

Robin dan Judge yang dikutip oleh Puspitawati (2013), mendefinisikan :

”Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya”.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan ataupun respon seseorang terhadap suatu pekerjaan, dimana seseorang tersebut menerima hasil dari apa yang dikerjakannya sesuai dengan apa yang diharapkannya, diinginkannya, dan dipikirkannya.

2.1.3.2. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja

Menurut Gilmer (1996) dalam 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 manajemen 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.

Edy Sutrisno (2014: 79) juga mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (1950) bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa peneliti menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3. Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pemimpin sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Sehingga dapat disimpulkan dari beberapa pendapat ahli di atas dan jika dihubungkan dalam suatu organisasi bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan suatu ungkapan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan, kompensasi dan promosi atas profesinya dan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang dimaksud di sini meliputi suasana ditempat kerja dan hubungan yang terjalin baik antar anggota organisasi. Kepuasan kerja ini akan timbul bila para Karyawan merasa apa yang seharusnya diterima dari pekerjaan yang dilakukannya telah selesai dibandingkan dengan apa yang telah mereka lakukan atas pekerjaannya tersebut.

2.1.3.3. 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.

2.1.3.4. Pendekatan Kepuasan Kerja

Pendekatan yang sering digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan Rating Scale antara lain : (1) *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, (2) *Job Descriptive Index*, dan (3) *Porter Need Satisfaction Questionnaire*. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) adalah suatu instrumen atau alat pengukur kepuasan kerja yang dirancang demikian rupa yang di dalamnya memuat secara rinci unsur-unsur yang terkategori dalam unsur kepuasan dan unsur ketidakpuasan. Skala MSQ mengukur berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan sangat memuaskan, memuaskan, tidak dapat memutuskan, tidak memuaskan dan sangat tidak memuaskan. Karyawan diminta memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya. *Job descriptive index*, adalah suatu instrumen pengukur kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Kendall, dan Hulin. Dengan instrumen ini dapat diketahui secara luas bagaimana sikap karyawan terhadap komponen-komponen dari pekerjaan itu. Variabel yang diukur adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi dan mitra kerja. *Porter Need Satisfaction Questionnaire* adalah suatu instrumen pengukur kepuasan kerja yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja para manajer. Pertanyaan yang diajukan lebih memfokuskan diri pada permasalahan tertentu dan tantangan yang dihadapi oleh para manajer, Teknik *Porter Need Satisfaction Questionnaire* terdiri dari :

1. Critical Incidents

Critical Incidents dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Dia menggunakan teknik ini dalam penelitiannya tentang teori motivasi dua

faktor. Dalam penelitiannya tersebut dia mengajukan pertanyaan kepada para karyawan tentang faktor-faktor apa yang saja yang membuat mereka puas dan tidak puas.

2. Interview

Untuk mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan wawancara yang dilakukan terhadap para karyawan secara individu. Dengan metode ini dapat diketahui secara mendalam mengenai bagaimana sikap karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Dari tiga cara pengukuran tersebut, menggunakan rating scale adalah yang paling sering dilakukan.

2.1.3.5. Dimensi dan 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*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. Gaji/ Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/ uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.

3. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
4. Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
5. Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

2.1.4. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah :

“Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan”.

Moorhead dan Griffin (2013:73) mengatakan bahwa :

“Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya”.

Robbins dan Judge dalam Zelvia (2015) mengemukakan bahwa :

“Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan- tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”.

Alwi dalam Nanda dkk (2013), mendefinisikan :

“Komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi.”

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi 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.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasional cenderung mempengaruhi satu sama lain. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi biasanya mendapatkan kepuasan yang besar. Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadirannya atau keluar masuk (*turnover*). Kepuasan kerja mempengaruhi komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat ketidakhadiran dan *turnover*.

2.1.4.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

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. *Personal Factors*

Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (altruistic) juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

2. *Situational Factors*

- a. *Workpace values*, Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin

pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

- b. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*, Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Butler (dalam Coetzee, 2007 dalam Bontaraswaty, 2011) mengidentifikasi perilaku supervisor yaitu memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila supervisor menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan memperngaruhi tingkat komitmen bawahannya.

- c. *Job characteristics*

Berdasarkan Jernigan, Beggs dan Kohut (dalam Coetzee, 2007 dalam Bontaraswaty, 2011) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi.

d. *Organizational Support*

Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi mereka dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

3. *Positional Factors*

a. *Organizational tenure*

Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

b. *Hierarchical job*

Level Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satusatunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah. Ini dikarenakan posisi atau kedudukan yang tinggi

membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal dan kompetensi yang mungkin, serta menunjukkan bahwa organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

2.1.4.2. 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.

2.1.4.3. Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasional

Menurut Robbins dan Judge dalam Zelvia (2015), Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana 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. Tiga dimensi terpisah komitmen organisasional adalah :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) : yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai- nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) : yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) : yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan- alasan moral atau etis.

2.1.4.4. 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 berperilaku, 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 didasarkan adanya 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.

2.1.4.5. Cara Menumbuhkan Komitmen

Menurut Luthans dalam Chaniago (2016), komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

1. Identifikasi

Identifikasi terlaksanakan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi jika dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi. Sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan atau organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan mereka dalam tujuan organisasi. Hal ini dibutuhkan untuk saling mendukung diantara para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa

karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi karena karyawan yang dipercaya menerima tujuan organisasi tersebut telah dipilih dan direncanakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2. Keterlibatan

Keterlibatan karyawan dalam semua aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan mendorong mereka saling bekerjasama dengan baik antar sesama rekan kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk melibatkan semua karyawan adalah dengan mendorong partisipasi mereka dalam berbagai pembuatan keputusan yang dapat menimbulkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan merupakan keputusan secara bersama.

3. Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk mempererat hubungan dengan organisasi, dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi merupakan hal yang penting dan menunjang komitmen mereka terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat dilakukan apabila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi.

2.1.5. Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi perusahaan, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang

diharapkan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan. Kinerja dapat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut.

Berikut adalah pengertian-pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu :

Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa :

“Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu”.

Adapun menurut Mathis (Laksana, 2014), mendefinisikan Kinerja Karyawan sebagai berikut :

“Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa besar banyaknya mereka memberi kontribusi kepada organisasi secara kualitas output, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif”.

Sedangkan menurut Robbins and Dessler dalam Prahartanto (2012), menyatakan:

“Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesanggupan, dan waktu dengan maksimal.

2.1.5.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian 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 kemampuan 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 menunjukkan 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.

2.1.5.2. Penilaian Kinerja

Merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kerja karyawan, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap karyawannya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan, dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung, penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang karyawan.

Menurut Veitzhal Rivai (2011:563) manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai antara lain:
 - a. Meningkatkan motivasi
 - b. Meningkatkan kepuasan kerja
 - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
 - d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
 - e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi

2. Manfaat bagi penilai
 - a. Meningkatkan kepuasan kerja
 - b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan
 - c. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan
 - d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan
 - e. Mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan
3. Manfaat bagi perusahaan
 - a. Perbaiki seluruh unit-unit yang ada dalam perusahaan
 - b. Meningkatkan kualitas komunikasi
 - c. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
 - d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan

2.1.5.3. Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

Menurut Veitzhal Rivai (2011:562) mengemukakan bahwa bentuk penilaian kinerja yaitu:

1. Penilaian hanya oleh atasan
 - a. Cepat dan langsung
 - b. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi
2. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai:
 - a. Objektivitas lebih akurat dibandingkan jika hanya oleh atasan sendiri.
 - b. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian

3. Penilaian oleh kelompok staf : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
 - a. Penilaian yang masuk akal dan wajar
4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas
 - a. Memperluas pertimbangan yang ekstrim
 - b. Memperlemah integritas manajer yang bertanggungjawab
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan sama seperti pada kelompok staf namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen
 - a. Membawa suatu pikiran yang tetap kedalam satu penilaian lintas sektor yang besar
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat
 - a. Mungkin terlalu subjektif
 - b. Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain

2.1.5.4. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja karyawan bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi. Menurut Veitzhal Rivai (2011:563), teknik-teknik penilaian kinerja meliputi:

1. Skala peringkat (*Rating Scale*)

2. Daftar pertanyaan
3. Metode catatan prestasi
4. Metode dengan pilihan
5. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)
6. Skala peningkatan yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored rating Scale*)
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Reiew Methode*)
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test Observation*)
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evalupproach*)

Sedangkan metode penilaian berorientasi masa depan, menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penelitian yang tunduk dan tergantung kepada personalia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Menurut Veitzhal Rivai (2011:573), adapun teknik-teknik yang digunakan yaitu:

1. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)
2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)
3. Penilaian secara Psikologis
4. Pusat Penilaian (*Assesment Center*)

2.1.5.5. Ruang Lingkup Penilaian Kinerja

Menurut Andrew E. Sikula yang dikutip oleh AA Anwar Prabu Mangkunegara (2011:73-74), mengemukakan bahwa ruang lingkup pengukuran/penilaian kinerja berumuskan sebagai berikut:

1. Who (siapa)

Pertanyaan ini mencakup :

- a. Siapa yang harus dinilai? Yaitu seluruh tenaga kerja yang ada didalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai dengan jabatan yang terendah.
- b. Siapa yang harus menilai? Penilaian Kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung, atau penilai kinerja dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pemimpin perusahaan memiliki kompetensi di bidangnya.

2. What (apa)

Apa yang harus dinilai :

- a. Objek/materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja.
- b. Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*) dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (*future potensial*).

3. Why (mengapa)

Mengapa penilaian itu harus dilakukan? Hal ini untuk :

- a. Memelihara potensi kerja.
- b. Menentukan kebutuhan pelatihan kerja
- c. Dasar pengembangan karir
- d. Dasar promosi jabatan

4. When (bilamana)

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal.

- a. Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodic, seperti setiap bulan, kwartal, triwulan, semester atau setiap tahun.
- b. Penilaian kinerja secara informal dapat dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

5. Where (dimana)

Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan pada dua alternative tempat.

- a. Ditempat kerja (*on the job appraisal*). Pelaksanaan kinerja ditempat kerja pegawai bersangkutan, atau ditempat lain yang masih dalam lingkungan organisasinya sendiri.
- b. Diluar tempat kerja (*off the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan diluar organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan.

6. How (bagaimana)

Bagaimana penilaian kinerja dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau modern, metode tradisional antara lain *rating scale*, *employee comparison*. Sedangkan metode modern antara lain *management by objective*, *assessment centre*.

2.1.5.6. Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Stephen P Robbins dan Gery Dessler dalam Prahartanto (2012), kinerja karyawan dapat dinilai dari :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat

menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja antara lain :

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain :

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

3. Tanggung jawab kerja

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab kerja antara lain:

- a. Hasil kerja
- b. Mengambil keputusan

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari kerjasama antara lain :

- a. Jalin kerjasama
- b. Kekompakkan

5. Inisiatif

Kemampuan karyawan dalam menciptakan ide-ide baru.

2.2. 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	Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	Mardiani dan Dewi (2015), Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Bank Kalsel (Jurnal Wawasan Manajemen)	Kepuasan Kerja Komitmen Organisasional Kinerja Karyawan	1. Jumlah sampel 182 orang yang dijadikan sebagai responden 2. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Simple Random Sampling dan Stratified Random Sampling dengan.	Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Novita, dkk (2016), Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen	Kepuasan Kerja	1. Sampel yang digunakan pada penelitian ini	Berdasarkan hasil Uji Simultan (Uji F)

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang) (Jurnal Administrasi Bisnis)	Komitmen Organisasional Kinerja Karyawan	sebanyak 59 karyawan. 2. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah proportional random sampling.	variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
3	Ni Komang Sri Wahyudi, dkk (2016), Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pada Kinerja Karyawan Di Natya Hotel, Kuta Bali (Jurnal Manajemen Unud)	Kepuasan Kerja Komitmen Organisasional Kinerja Karyawan	1. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (<i>path</i>) 2. Pengambilan sampel menggunakan metode <i>nonprobability sampling</i> yaitu sampling jenuh dengan 45 responden	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Riza Ovita Risqi, dkk (2015), Analisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Dengan Pendekatan Kansei Engineering Perusahaan Xyz (Jurnal Agritech)	Kepuasan Kerja Kinerja karyawan	1. Tidak ada variabel Komitmen Organisasional 2. Pengambilan data terdiri dari data kuesioner kepuasan kerja, kuesioner kinerja karyawan, data denyut jantung karyawan, serta pengukuran lingkungan yang meliputi suhu, kelembaban, pencahayaan dan suara	kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 44,1%.

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
5	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) (Jurnal Profit)	Kepuasan Kerja Komitmen Organisasional Kinerja Karyawan	1. Variabel Motivasi Kerja 2. Pendekatan yang dipergunakan adalah pendekatan survey	Berdasarkan hasil analisis jalur parameter variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
6	Yetta Tri Nidya (2012), Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan SPBU Coco MT Haryono (Jurnal Ekonomi)	Komitmen Organisasional Kinerja Karyawan	1. Tidak ada variabel kepuasan kerja 2. Tujuan penelitian hanya untuk mengetahui bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan	Variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
7	Dwi Yuli Indriyanto (2013), Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang (Jurnal Ekonomi)	Komitmen Organisasional Kinerja Karyawan	1. Kompensasi 2. Masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah adakah pengaruh komitmen organisasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan 3. Tujuan penelitian ini untuk	Ada pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang.

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
			mengetahui pengaruh parsial dan simultan komitmen organisasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan	
8	Ayu Desi Indrawati (2013), Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar (Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan)	Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan	1. Kepuasan Pelanggan 2. Pembuktian hipotesis penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Secara parsial kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap dan secara simultan kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap dan tidak langsung melalui kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan
9	Afni Can Yasri (2016), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari (Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik)	Kepuasan Kerja Komitmen Organisasi Kinerja Karyawan	1. Motivasi Kerja 2. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 313 orang. 3. Teknik pengambilan sampel digunakan adalah teknik Stratified Random Sampling	Motivasi kerja dan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Nagari.

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
10	Y. Verawati, Utomo (2012), Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Lippo Tbk Cabang Kudus (Jurnal Analisis Manajemen)	Komitmen Organisasi Kinerja Karyawan	1. Partisipasi 2. Motivasi 3. Uji coba instrumen penelitian dilaksanakan pada 43 responden	Secara parsial variabel Komitmen dan Motivasi terbukti memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 2,192 yang ternyata lebih besar dari t tabel = 2,021.
11	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)	Komitmen Organisasional Kinerja Karyawan	1. Lingkungan Kerja 2. Kompensasi 3. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 68 responden	Secara simultan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi, serta Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Bank Sulut. Komitmen Organisasional merupakan variabel yang paling dominan.

Sumber : Data Diolah untuk penelitian, 2016

Berdasarkan **Tabel 2.1**, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

2.2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran intinya berusaha menjelaskan konstelasi hubungan antara variabel yang akan diteliti. Konstelasi hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya. Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor berpengaruh lainnya, kepuasan kerja juga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Riza Ovita Risqi, dkk (2015) yang meneliti tentang analisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 44,1%.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Afni Can Yasri (2016), tentang pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Nagari menunjukkan bahwa secara parsial kepuasan

kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan secara simultan motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain itu penelitian lain yang dilakukan oleh Ayu Desi Indrawati (2013), yang meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada rumah sakit swasta di kota Denpasar, menyatakan bahwa secara parsial kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan.

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 yang mempunyai 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.

2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen karyawan merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Komitmen mengekspresikan baik dalam pikiran maupun

tindakan dan usaha untuk mengidentifikasi kepentingan orang yang loyal terhadap objek-objek tersebut.

Nydia (2012) melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan lapangan SPBU Coco Pertamina MT Haryono menyebutkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan komponen komitmen normatif merupakan komponen komitmen organisasi yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

N. S. Lukman, Adolfin (2015) juga melakukan penelitian yang berjudul analisis lingkungan kerja, komitmen organisasional, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Manado, hasil penelitiannya secara simultan, lingkungan kerja, komitmen organisasi, serta kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di bank sulut, dan komitmen organisasional merupakan variabel yang paling dominan.

Adapun penelitian yang dilakukan Indriyanto (2013) tentang pengaruh komitmen organisasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di balai penelitian dan pengembangan agama semarang bahwa ada pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Y. Verawati, Utomo (2012), Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Lippo Tbk Cabang Kudus, menjelaskan bahwa Secara parsial variabel Komitmen dan Motivasi terbukti memiliki pengaruh terhadap

variabel kinerja karyawan sebesar 2,192 yang ternyata lebih besar dari $t_{\text{tabel}} = 2,021$.

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 terpenuhi dan disertai dengan komitmen organisasional yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh 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 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.

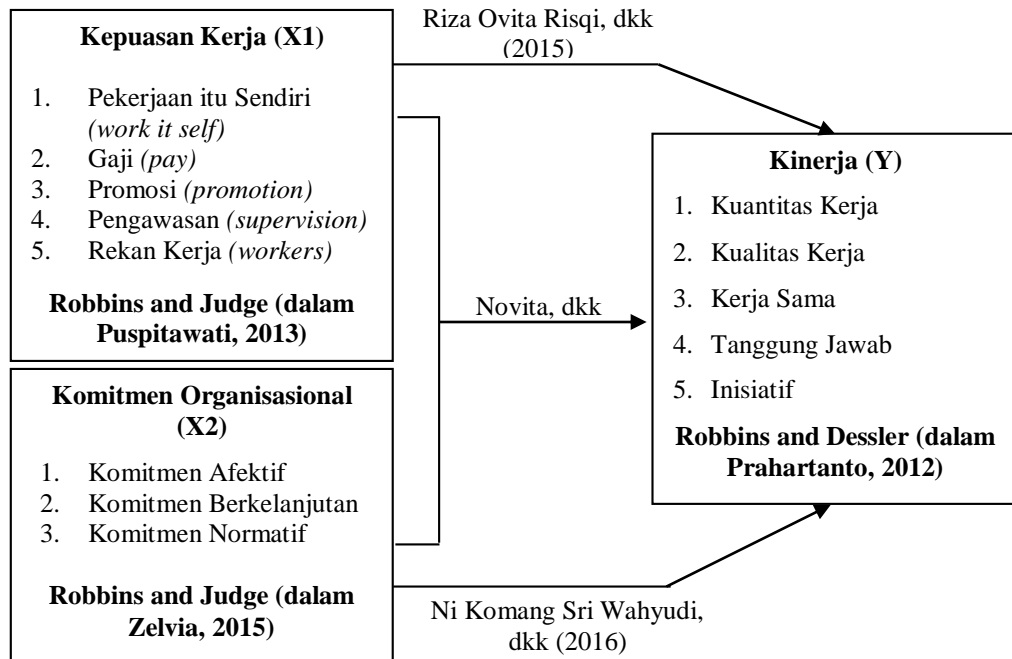
Penelitian lain yang dilakukan Mardiani dan Dewi (2015) tentang Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Bank Kalsel menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

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 menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

2.2.5 Paradigma Penelitian



2.3. Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan uraian tersebut di atas, penulis mengemukakan hipotesis secara parsial dan simultan sebagai berikut:

1. Secara Simultan

Kepuasan kerja dan Komitemn Organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Secara Parsial

- a. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- b. Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.