

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian Pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu mitovasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Sumber yang digunakan adalah text book, jurnal, karya ilmiah, dan sebagainya.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengatur atau mengelola. Mengelola dalam konteksnya berarti mengelola aktivitas-aktivitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Veithzal Rivai (2016:2) : “Ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lain secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan”

Griffin, Ricky W (2016:4) : “Serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan tujuan mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif”

Hasibuan, Masayu S.P (2017:9) “Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”

Berdasarkan pengertian manajemen menurut beberapa ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen ilmu yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya untuk mencapai suatu tujuan secara efisien dan efektif

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah asset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemens sumber daya manusia yang disingkat MSDM merupakan pengembangan karyawan dalam rangka mencapai tujuansasaran individu maupun instansi, Untuk mengembangkan dan mengoptimalkan kapabilitas serta kinerja karyawan. Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi manajemen SDM, yaitu:

Bintoro dan Daryanto (2017:15) “Adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh

individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan Bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”

Herman Sofyandi dalam R.Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6):

“Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *planning, organizing, leading, dan controlling* dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dan SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien”

Hamali, A. Y. (2016:2) “Suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian tenaga kerja”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah ilmu dan seni dan proses penarikan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi,demosi,transfer ,penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja agar dapat memperoleh, mengembangkan, memelihara, dan mengembalikannya kepada masyarakat secara untuk tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisiens

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen secara umum memiliki sudut pandang dan juga persepsi yang berbeda-beda. Tetapi semuanya akan berkerucut yaitu untuk pengambilan

keputusan. Pada umumnya terdapat beberapa fungsi yang dapat di implementasikan dalam manajemen.

Hasibuan dalam R.Supomo dan Eti Nurhayati (2018:17) yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integritas dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau mentaati peraturan - peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental

dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan Sebagian besar karyawan.

#### 10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian (*Seperation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab lainnya.

### **2.1.3 Pengertian Motivasi**

Setiap individu mendapatkan dorongan dari dalam diri baik secara langsung maupun tidak langsung untuk melakukan tindakan dengan tujuan tertentu. Motivasi berkaitan dengan keinginan agar mencapai suatu dengan lebih baik dan sempurna.

Fillmore H.Stanford dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:93) “Suatu kondisi yang menggerakkan manusia kea arah suatu tujuan tertentu”.

Winardi (2016:6) “suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa bahwa motivasi adalah suatu faktor yang dapat menggerakkan gairah atau semangat seseorang dalam menjalankan aktivitas agar lebih efektif dan lebih baik guna mencapai suatu tujuan tertentu.

### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata *move* yang berarti “dorongan atau daya gerak”. Motivasi sangat penting karena pemberian motivasi yang tepat akan menimbulkan semangat kerja, kemauan bekerja, dan keikhlasan untuk bekerja dalam diri seorang karyawan. Semakin meningkatnya semangat kerja, kemauan untuk bekerja dengan ikhlas maka akan membuat pekerjaan lebih maksimal yang otomatis akan meningkatkan produktivitas kerja yang efektif dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan atau organisasi.

Ernest J. McCormick dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:94) “Sebagai pengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.”

Gitosudarmo dalam Edy Sutrisno (2017:111)

“Sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan”.

Prabu Mangkunegara (2017:81) “ Merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”

David Mc.Clelland dalam Hasibuan, Malayu S.P. (2017:97) “Cadangan energi potensial yang dimiliki seorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh karyawan karena adanya kekuatan motif kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif ”

Dari beberapa pendapat para ahli motivasi kerja disimpulkan bahwa pentingnya motivasi kerja karena motivasi kerja dapat memberikan dampak tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai.

### **2.1.3.2 Ciri Motivasi Kerja dan Faktor Motivasi Kerja**

Motivasi yang dimiliki oleh pegawai di pengaruhi oleh beberapa faktor pendukung. Faktor-faktor tersebut harus dapat dipahami diperhatikan dengan baik oleh pegawai, agar dapat tercipta suatu pengaruh yang positif, serta menjadi mendorong



bagi pegawai agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan atau organisasi.

Edy Sutrisno (2017:115) motivasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Majemuk

Dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai suatu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama

2. Dapat berubah-ubah

Bagi seseorang kerap mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya

3. Berbeda-beda bagi individu

Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif.

4. Berbeda motif yang tidak disadari oleh individu.

Banyak tingkah laku manusia yang tidak didasari oleh pelaku. Sehingga beberapa dorongan yang muncul sering kali karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan dibawah sadarnya.

Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan mempengaruhi oleh beberapa faktor. Edy Sutrisno (2017:116) dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat dipengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1. Keinginan untuk dapat hidup
  2. Keinginan untuk dapat memiliki
  3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
  4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
  5. Keinginan untuk berkuasa.
2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal juga tidak kalah perannya dalam pemberian motivasi kerja seseorang, faktor-faktor eksternal itu adalah :

1. Kondisi lingkungan kerja
2. Kompensasi yang memadai
3. Supervisi yang baik
4. Adanya jaminan pekerjaan
5. Status dan tanggung jawab
6. Peraturan yang fleksibel

### **2.1.3.3 Teori-Teori Motivasi**

#### **1. Teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow**

Teori hierarki kebutuhan dari Abraham. Robbins dan Judge dalam Diana Angelica (2016:223) teori motivasi yang dikembangkan Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu :

a. **Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*).**

Yaitu kebutuhan seperti: makan minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual, dsb. Ini merupakan kebutuhan yang paling dasar atau kebutuhan tingkat rendah.

b. **Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*),**

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, melainkan mental, psikologikal, dan intelektual.

c. **Kebutuhan Sosial (*Social Needs*),**

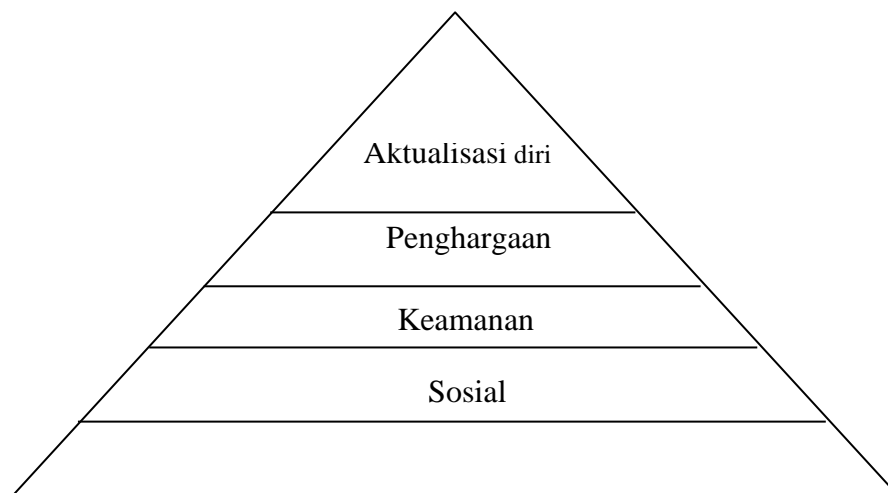
Kebutuhan untuk merasa memiliki kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai

d. **Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*),**

Yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

e. **Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*),**

Yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide dan memberi kritik terhadap sesuatu, jadi menurut Maslow jika ingin memotivasi seseorang, anda perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan atau kebutuhan diatas tingkat itu



Fisiologis

### **Gambar 1.1**

#### **Hirarki teori maslow**

Sumber: Robbins dalam Diana Angelica (2016:224)

#### **2. Teori Kebutuhan Berprestasi (*McClelland Theory of Needs*)**

Teori ini lebih dikenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Needs for Achievement (N.Ach)* yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi tersebut sebagai keinginan yang melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit.

David Mc.Clelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:97) sesuai dengan karakteristik focus dalam penelitian ini, mengukur potensi karyawan melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas organisasi yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi, Motivasi terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan akan prestasi (*Needs of Achievement*),
  - a. Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas.
  - b. Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan.
  - c. Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan atau apresiasi.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*Needs of Affiliation*).
  - a. Kebutuhan untuk diterima.
  - b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai.
  - c. Kebutuhan untuk ikut serta dalam bekerja sama.

### 3. Kebutuhan akan kekuasaan (*Needs of Power*)

- a. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan.
- b. Kebutuhan untuk menduduki posisi tertentu.
- c. Kebutuhan untuk berpartisipasi menentukan tujuan.

### 3. Teori Clayton Alderfer (Teori “ERG”)

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang mengatakan bahwa teori ini merupakan revisi dari teori Abraham Maslow. Teori ini menyatakan ada tiga kelompok kebutuhan manusia yaitu :

#### a. *Existence Needs*

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti: makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan, kondisi kerja

#### b. *Relatedness Needs*

Berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.

#### c. *Growth Needs*

Berhubungan dengan kebutuhan perkembangan diri. Hal ini berhubungan dengan kemampuan atau skill.

### 4. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Ada dua macam faktor kebutuhan yang diinginkan oleh seseorang, yaitu :

#### a. Faktor pemeliharaan (*Maintenance factors*)

Faktor ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan Kesehatan badan. Kebutuhan ini meliputi : balas jasa, kondisi kerja fisik, tunjangan, dsb.

#### b. Aspek Intrinsik (*Job content*)

Kebutuhan ini meliputi serangkaian aspek intrinsik, jika terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tindak motivasi yang kuat, maka dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik

#### 5. **Teori X dan Teori Y Mc. Gregor**

Mengemukakan pandangan yang berbeda mengenai manusia. Teori X ditandai dengan hal negative, sedangkan teori Y ditandai dengan hal positif. Mc. Gregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan.

Menurut teori X ada empat pengandaian, yaitu :

- a. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja
- b. Umumnya karyawan tidak merambisi untuk mencapai prestasi dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya.
- c. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Kontras dengan hal negatif, ada empat pengandaian positif atau teori Y yang dikemukakan oleh Mc.Gregor, yaitu:

- a. Karyawan dapat menganggap kerja sama wajarnya dengan bermain dan beristirahat
- b. Karyawan lebih bertanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai kerja yang optimal

- c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.
- d. Memiliki kemampuan yang inovatif dan kreatif dalam memecahkan masalah atau menyelesaikan tugas-tugasnya.

## 6. Teori Harapan

Victor H.Vroom dalam Veithzal Rivai Zainal, S (2016:253) motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya.

Teori ini memfokuskan pada tiga hubungan, antara lain :

- a. Hubungan upaya kinerja
- b. Hubungan kinerja ganjaran
- c. Hubungan ganjaran tujuan

Teori harapan ini membantu para karyawan dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya.

### 2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Motivasi kerja

David Mc.Clelland dalam Hasibuan, Malayu S.P. (2017:97) sesuai dengan karakteristik focus dalam penelitian ini, mengukur potensi karyawan melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas organisasi yang

berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi, Motivasi terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan akan prestasi (*Needs of Achievement*), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:
  - a. Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas.
  - b. Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan.
  - c. Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan atau apresiasi.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*Needs of Affiliation*).
  - a. Kebutuhan untuk diterima.
  - b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai.
  - c. Kebutuhan untuk ikut serta dalam bekerja sama.
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*Needs of Power*)
  - a. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan.
  - b. Kebutuhan untuk menduduki posisi tertentu.
  - c. Kebutuhan untuk berpartisipasi menentukan tujuan.

#### **2.1.4 Pengertian Kepuasan Kerja**

Setiap orang yang berkerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan.



Handoko dalam Sutrisno (2016: 75),

“Keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya”.

Husain Umar (2016:75) “Perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya dalam hubungannya dengan pekerjaannya apakah mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginan”

Stephen P.Robbins and Mary Coulter diterjemah oleh Bob Sabran dan Devri Bardani P (2016 : 121) “ Suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima”

Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapi.

Disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi, faktor fisik dan psikologi

#### **2.1.4.1 Teori Kepuasan Kerja**

Teori keputusan kerja mengungkapkan apa yang membuat Sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya. Teori ini juga menjadi landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja.

Wibowo (2016:416) menyatakan teori kepuasan kerja sebagai berikut :

##### **1. Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*)**

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari sekelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain). Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripada, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan motivator

##### **2. Teori Nilai (*Value Theory*)**

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan di terima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. *Value Theory* menfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius.

Dengan menentukan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menentukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya. Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa teori kepupuasan kerja terdiri dari 2 (dua), yaitu *Two-factor Theory dan Value Theory*.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor kepuasan kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, faktor itu

sendiri untuk memberikan peranan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2016:418) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

a. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhan.

b. Perbedaan (*Discrepancies*)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. Pencapaian Nilai (*Value attainment*)

Gagasan *value attainment* adalah kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting

d. Keadilan (*equity*)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari beberapa adil individu diperlukan ditempat kerja. kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya *relative* lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. Komponen Genetik (*Dispositional genetic components*)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja Sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetic. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan diatas menurut ahli maka dapat disimpulkan bahwa penyebab kepuasan kerja adalah pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*), perbedaan (*Discrepancies*), pencapaian nilai (*Value attainment*), keadilan (*Equity*), dan komponen genetic (*Dispositional/ genetic components*).

#### **2.1.4.3 Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Meningkatkan kepuasan kerja sebuah perusahaan tentunya harus mengetahui bagaimana cara agar bisa meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2016:427) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan kerja dengan cara sebagai berikut :

a. Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsic membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan kedalam setiap pekerjaan.

b. Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa system pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga *fringe benefit*. Konsisten dengan *value theory*, mereka merasa dibayar dengan jujur apabila orang diberi peluang *fringe benefit* yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

- c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya.

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya ssambil ditempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan counselling individu kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan professional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

- d. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang

Orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan *two-factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan control atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pedoman meningkatkan kepuasan adalah dengan cara membuat pekerjaan menyenangkan, orang dibayar dengan jujur, mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya dan menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang

#### 2.1.4.4 Ketidakpuasan Kerja

Stephen P. Robbins and Marry Cloulter diterjemah oleh Bob Sabran dan Devri Bardani P ( 2016:118) apa saja yang menjadi halangan dalam karyawan agar mendapatkan kepuasan kerja, berikut biasanya yang ditunjukkan oleh pekerja di saat munculnya ketidakpuasan kerja :

1. Keluar (*Exit*)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi atau perusahaan, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri

2. Suara (*Voice*)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan

3. Kesetiaan (*Loyalty*)

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mencapai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

4. Mengabaikan (*Neglect*)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja terdapat 4(empat) repon yaitu (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*)

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan. Stephen P. Robbins diterjemah oleh Bob Sabran Dan Devri Bardani P ( 2016 : 121), yaitu :

##### **1. Pekerjaan itu sendiri**

Yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. kepuasan karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki
- b. Kepuasan karyawan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
- c. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan agar lebih kreatif
- d. Kepuasan karyawan untuk mendapat kesempatan belajar

##### **2. Gaji**

Yaitu faktor multimensi dalam kepuasan kerja, sejumlah gaji atau uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa



dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini

yaitu :

- a. Kepuasan atas kesesuaian gaji
- b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan
- c. Kepuasan atas system dan prosedur pembayaran gaji
- d. Kepuasan atas pemberian insentif

### 3. Promosi

Adalah Kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhartian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan. Indikator dari dimensi ini , yaitu :

- a. Kepuasan atas peluang promosi sesuai keinginan karyawan
- b. Kepuasan antara promosi yang diberikan dengan gaji yang diterima

### 4. Supervisi.

Adalah kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah terpusat pada karyawan, dukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan

b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan

c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan

#### 5. Rekan kerja

Hubungan antara 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 yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim

b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan

c. Kepuasan dalam bersaing secara sportif

Disimpulkan bahwa terdapat 5(lima) dimensi dalam kepuasan kerja antara lain adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi dan rekan kerja.

#### **2.1.5 Pengertian Komitmen Organisasi**

Pada hakekatnya definisi dari komitmen organisasi berbeda-beda tergantung dari sudut pandang mana kita memandang masalah komitmen organisasi ini, namun tujuan dari komitmen organisasi itu sama.

Kreitner dan Kinicki dalam Putu dan I Wayan (2017 : 129) komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.

Robbins dan Judge dalam Yusuf, Ria Mardiana Syarif, Darmawan

(2018 : 240)

“ Seseorang bekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.”

Allen dan Meyer dalam Wibowo (2017:169) “ Suatu Konstruksi psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi ”

Dari penjelasan para ahli dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu konstruksi psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya yang relatif kuat, mempunyai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.5.1 Pedoman Meningkatkan Komitmen Organisasi**

Dessler dalam Kaswan (2016:294) memberikan pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan :

1. Berkomitmen pada nilai utama

Yaitu dengan cara membuat aturan, memperkerjakan manajer yang baik, tepat dan mempertahankan komunikasi yang baik.

2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi.

Dengan cara memperjelas tujuan dari misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai etis dan pelatihan

3. Menjamin keadilan organisasi

Organisasi harus bertindak dengan adil seperti memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.

4. Mendukung perkembangan karyawan

Organisasi memajukan dan memberdayakan karyawan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan.

### **2.1.5.2 Faktor-faktor Komitmen Organisasi**

Adapun Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional McShane dan Von Glinow yang dalam Wibowo (2017 : 167) sebagai berikut

- a. Keadilan dan Lingkungan (*Justice and support*)

Hal ini lebih tinggi pada organisasi yang memenuhi kewajibannya pada pekerja dan tinggal dengan nilai-nilai humanitarian seperti kejujuran, kehormatan, kemauan memaafkan dan integritas moral. Organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja cenderung menuai tingkat loyalitas lebih tinggi.

b. Nilai Bersama (*Shared values*)

Menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan identifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi.

c. Kepercayaan (*Trust*)

kepercayaan menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan resiko. Kepercayaan berarti menempatkan nasib pada orang lain atau kelompok. Untuk menerima kepercayaan, maka kita juga harus menunjukkan kepercayaan.

d. Pemahaman Organisasional (*Organizational Comprehension*)

pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata ruang fisik.

e. Pelibatan Pekerjaan (*Employee involvement*)

Pelibatan pekerja meningkatkan komitmen dengan memperkuat identitas sosial pekerja dengan organisasi. Pekerja merasa bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mengarahkan masa depan organisasi. Pelibatan pekerja juga membangun loyalitas karena memberikan kekuasaan ini menunjukkan kepercayaan organisasi pada pekerjanya.

### 2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Dimensi dan indikator digunakan sebagai alat untuk mengukur seberapa kuat komitmen para karyawan terhadap perusahaan. Allen dan Meyer dalam Wibowo ( 2017 : 169 ) terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

#### 1. Komitmen Afektif

Komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam perusahaan, tingkat keterikatan anggota pada organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Indikator dari dimensi komitmen afektif sebagai berikut:

- a. Keinginan berkarir di organisasi
- b. Rasa percaya terhadap organisasi
- c. Pengabdian kepada organisasi

#### 2. Komitmen berkelanjutan

Yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan perusahaan. Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan karena adanya perhitungan untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu perusahaan disbanding dengan meninggalkan perusahaan karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. Indikator dari dimensi komitmen berkelanjutan sebagai berikut :

- a. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
- b. Ketertarikan karyawan kepada pekerjaan

c. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan

### 3. Komitmen Normatif

Keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap perusahaan, adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu perusahaan karena merasa wajib untuk loyal pada perusahaan karena alasan moral seperti kewajiban untuk memenuhi kontrak psikologis yang telah disepakati. Indikator dari dimensi komitmen normatif adalah sebagai berikut :

- a. Kesetiaan terhadap organisasi
- b. Kebahagiaan dalam bekerja
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan dimensi komitmen organisasi memiliki dimensi yang kuat dan dapat dipercaya membangun kualitas karyawan dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dimensinya antara lain adalah komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif

#### **2.1.6 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hal yang memiliki sifat individu, karena setiap karyawan memiliki tingkat kualifikasi yang berbeda dan kinerja yang berbeda dalam

kaitannya dengan tugasnya. Manajemen dapat mengukur kinerja berdasarkan kinerja masing-masing karyawan tersebut

John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) “ Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Edison, Emron, Yohny anwar, Imas komariyah (2016:206) “Hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waaktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesempatan yang telah ditetapkan sebelumnya”

Wilson (2016:131) “Hasil perkerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan-tujuan yang disebut juga sebagai standar (*job standart*)

Dari penjelasan para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perilaku seseorang dalam mencapai hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tugas yang diberikan dan waktu yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan dimana hasil tersebut diukur selama periode waktu tertentu dilihat dari hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu ketentuan dan kesepakatan perusahaan. Maka perusahaan harus memperhatikan kinerja



karyawannya karena baik buruknya suatu kinerja akan sangat berpengaruh kepada perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuan.

#### **2.1.6.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kamsir (2016:189) yaitu :

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seorang yang

memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

#### 5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik

#### 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

#### 7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

#### 8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan memiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

#### 9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan sesuatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk berkerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

#### 10. Lingkungan kerja sekitar

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.

#### 11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

#### 12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

### 13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja

#### **2.1.6.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan dari John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) yaitu :

##### 1. Kualitas kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu: Kerapihan, Ketelitian, dan Hasil Kerja

##### 2. Kuantitas kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu: Kecepatan dan Kemampuan

##### 3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu : hasil kerja, dan pengambilan keputusan

##### 4. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu : jalinan kerjasama dan kekompakan.

## 5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Adapun indikator dari inisiatif yaitu tidak menunggu perintah

## 2.2 Kerangka Pemikiran

### 2.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja menjadi hal yang penting bagi setiap perusahaan, terutama, manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Motivasi akan mendorong karyawan untuk lebih berprestasi dan produktif. Begitu pula motivasi dalam perusahaan dalam angka peningkatkan produksi dan penekanan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan.

Dengan adanya motivasi kerja maka dapat dilihat pengaruh dari kinerja karyawan. Dimana karyawan akan melakukan Tindakan atas dasar keinginan untuk berprestasi dan memperoleh jabatan lebih tinggi di perusahaan.

Motivasi seorang melakukan pekerjaan karena memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang akan merasakan kekhawatiran apabila

kebutuhan hidupnya tidak tercapai sehingga hal tersebut akan mempengaruhi dalam diri individu untuk lebih meningkatkan motivasinya.

Imelda Andayani, Satria Tistayasa (2019) menyatakan Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang

Galan Kusuma, Edy Rahardja (2018) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Setyo Riyanto, Ady Sutrisno, dan Habzi Ali (2017) menyatakan bahwa Secara parsial variabel Motivasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, sedangkan variabel partisipasi tidak terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut didukung oleh teori David Mc.Clelland dalam Hasibuan, Malayu S.P. (2017:97), mengemukakan bahwa diantara kebutuhan manusia terdapat tiga macam kebutuhan, yaitu kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### **2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap sangat memenuhi harapan. Kepuasan kerja menyangkut psikologi individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Tingkat kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerjanya karena yang akhirnya berpengaruh pada efektivitas organisasi. Dan juga kepuasan kerja pegawai tidak cukup hanya diberikan insentif saja akan tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi, pengakuan dari atasan atas hasil pekrjaannya, situasi kerja yang tidak monoton dan adanya peluang untuk berinisiatif dan berkreasi.

Hal ini didukung dari penelitian terdahulu Syahri Sultan, Baharuddin Semmaila, dan Serin (2020) menyatakan bahwa hasil secara simultan dan parsial gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Kota Makasar.

Sandhi Fialy Harahap, dan Satria Tirtayasa (2020) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan pengaruh parsial positif dan signifikan antara variabel motivasi dengan kinerja karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Ada juga pengaruh parsial positif terhadap variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

Dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Rosmaini Hasrudy Tanjung (2019) secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, secara parsial variabel Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Adigun A.O (Ph. D), Oyekunle I.A, Onifade T.A (2017) Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan

Stephen P.Robbins and Mary Cloulter dalam Bob Sabran dan Devri Bardani P (2016 : 121) “ Suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima”

### **2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Seorang pegawai tidak akan mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan. Meskipun pekerjaan itu dapat selesai dikerjakan, namun tidak membuahkan hasil yang memuaskan. Salah satu hal yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*) adalah tingkat sampai di mana seorang pegawai mampu mengidentifikasi dirinya sendiri dengan organisasi dan berkemauan melakukan upaya keras demi kepentingan organisasi itu.



Penelitian dari Pater Rajaguguk (2016) menyatakan bahwa hasil penelitian pada variabel Motivasi dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

Ranty Sapitri (2016) menyatakan bahwa hasil penelitian komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Yonathan Steve Kosasih dan Eddy Madiono Susant (2014) Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi komitmen organisasi karyawan menyebabkan semakin meningkatnya kinerja karyawan.

Hal ini didukung oleh teori menurut Allen dan Meyer dalam Wibowo (2017:169) Suatu Konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi

#### **2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk mendukung keberhasilan suatu perusahaan harus ditopang dengan motivasi yang diberikan perusahaan sumber daya manusia yang baik dan berkualitas, hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dilihat dari bagaimana dan seberapa cepat dalam menyelesaikan suatu persoalan dengan baik dan benar. Dalam mencapai tujuan utama di suatu perusahaan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi

berjalannya kegiatan yaitu karyawan yang memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen yang dimilikinya. Dengan sumber daya manusia yang menjadi modal utama perusahaan dalam membangun keberhasilan perusahaan.

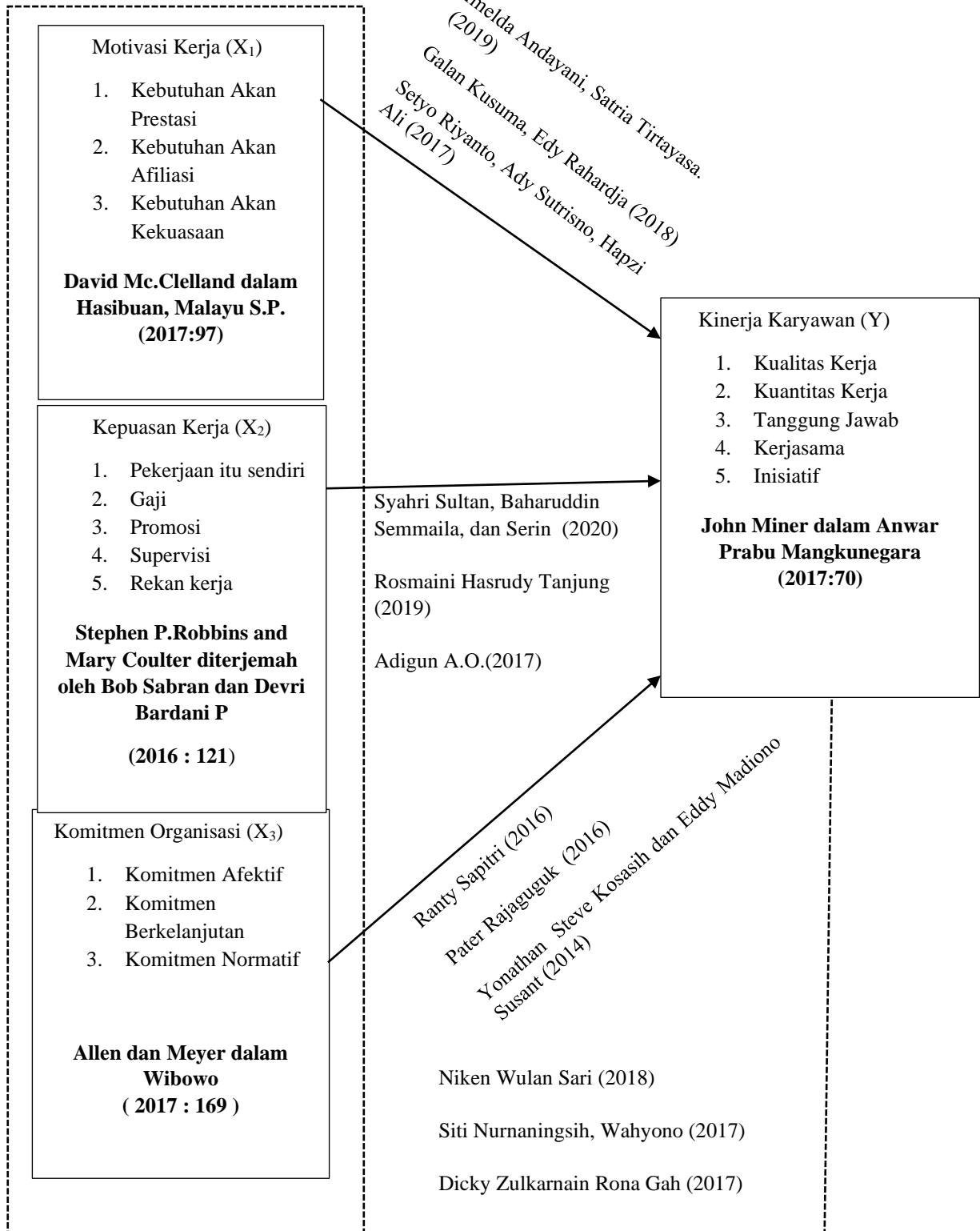
Agar tetap terjaga didukung oleh motivasi yang tinggi, kepuasan kerja yang tinggi dan komitmen organisasi yang baik dari setiap pegawainya. Komitmen organisasi dari komitmen setiap karyawan dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, sebab karyawan mempunyai kinerja yang tinggi akan semakin berkembang jika bekerja pada organisasi yang memiliki komitmen kinerja yang tinggi didukung oleh motivasi kerja dan kepuasan kerja para karyawan. Didukung oleh peneliti terdahulu Siti Nurmaningsih Wahyono (2017) menyatakan bahwa hasil penelitian Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif pada kinerja karyawan, Motivasi Kerja berpengaruh langsung positif pada kinerja karyawan, Komitmen Organisasi berpengaruh langsung positif pada kinerja karyawan

Dicky Zulkarnain Rona Gah (2017) Variabel Motivasi kerja, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Federal Internasional Finance Cabang Maros. Tetapi variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Federal Internasional Finance cabang Maros

Niken Wulan Sari (2018) Menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan, Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

## 2.2.5 Paradigma Penelitian



---

**Gambar 2.2**  
**Paradigma penelitian**

### 2.1.7 Peneliti Terdahulu

Peneliti terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuan adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti dahulu, sekaligus sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan

1	Siti Nurnaningsih, Wahyono, <i>Economic Education Analysis Journal</i> , Juni 2017, Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organization Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening	Kepuasan kerja berpengaruh positif pada <i>organizational citizenship behavior</i> (ocb). Motivasi kerja berpengaruh positif pada <i>Organizational citizenship behavior</i> (ocb), Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (ocb). Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif pada kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh langsung positif pada kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif pada kinerja karyawan. <i>organizational citizenship behavior</i> (ocb) berpengaruh positif pada kinerja karyawan. <i>Organizational citizenship behavior</i> (ocb), mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	Motivasi kerja, Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, dan kinerja karyawan	Tidak ada
2	Natalia Susanto, AGORA, 2019 Vol 7, no. 1. Judul : Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT Rembaka	Motivasi, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan Divisi Penjualan PT Rembaka	Motivasi Kerja, Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan	Disiplin kerja
3	Fatmah Bagis, Bima Cinintya Pratama, Alfato Yusnar Kharismasyah. DERIVATIF : Jurnal Manajemen, November 2019, Vol. 13 No: 2. Judul : Pengaruh	Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Disiplin kerja

	Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Institusi Pendidikan.			
4	Setyo Riyanto, Ady Sutrisno, Hapzi Ali. Internasional Riview of Management and Marketing, 2017, Vol 7. No 3. The Impact of Working Motivation and Working Environment on Empeoyees Performance in Indonesia Stock Exchange	Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Bursa Efek Indonesia	Motivasi kerja, dan Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja
5	Chadek Novi Charisma Dewi, I Wayan Bagia, Gede Putu Agus Jana Susila. Bisma : Jurnal Manajemen, November 2018, Vol. 4, No. 2, Judul : Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Aditya Negara	Ada pengaruh positif dan signifikan stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, ada hubungan negatif dan signifikan stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, ada pengaruh negatif dan signifikan stress kerja terhadap kinerja karyawan dan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian tenaga penjualan UD Surya Raditya Negara	Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Stres Kerja



6	Thushel Jayaweera Internasional Journal of Bussiness and Management, 2015, Vol. 10, No. 3. Impact of Word Envionmental Factors on job Performance, Meadiating Role of Work Motivation : A Study of Hotel Sector in England	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara faktor lingkungan kerja, motivasi kerja terhadap kinerja	Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja
7	Pater Rajaguguk. Ecodemica, April 2016, Vol. 4, No. 1. Judul : Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Studi pada PT Challenger Tangerang	Menghasilkan bahwa motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja. Sehingga motivasi dan komitmen organisasi adalah hal yang sangat penting diperhatikan untuk meningkatkan kinerja pegawai.	Motivasi, Komit men Organisasi dan Kinerja Karyawan	Tidak ada
8	Dicky Zulkarnain Rona Gah. Equilibrium, Halaman 687-943, Desember 2017, Vol. 3, No. 4. Judul : Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Federal Internasional Finance Cabang Maros	Variabel Motivasi kerja, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Federal Internasional Finance Cabang Maros. Tetapi variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Federal Internasional Finance cabang Maros	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Tidak ada

9	Adigun A.O. (Ph.D), Oyekunle I.A, Onifade T. A. <i>Global Journal of Human Resource Management</i> . June 2017, Vol. 5, No. 5. <i>Influence of Job Satisfaction On Employees' Performance In MTN Nigeria</i>	Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan.	Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Tidak ada
10	H.Muhammad Arifin. <i>International Education Studies</i> 2015. Vol. 8, No. 1. <i>The Influence of Competence, Motivation , and organization Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance</i>	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan	Motivasi dan Kinerja Karyawan	Kompetensi dan Budaya Organisasi
11	Pingkan Marsoit, Greis Sendow, Farlane Rukomoy. <i>Jurnal EMBA</i> , September 2017, Vol. 5, No. 3. Judul : Pengaruh pelatihan, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan, disiplin kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan variabel Pelatihan dan Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia. Tetapi variabel Komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia	Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Pelatihan , dan Disiplin Kerja
12	Galan Kusuma, Edy Rahardja, <i>Diponegoro Journal of Management</i> 2018, Vol. 7, No. 2. Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Transformasional	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja	Motivasi kerja, dan Kinerja Karyawan	Kepemimpinan dan Transformasi dan Budaya Organisasi

	Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Pada Karyawan PD BPR BKK Taman Pematang)	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.		
13	Imelda Andayani, Satria Tirtayasa. Maneggio, Maret 2019, Vol. 2, No. 1. Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh	Berdasarkan Hasil penelitian menunjukan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh negatif dan signifikan. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan. Motivasi terhadap pengaruh positif dan signifikan . sehingga menunjukan bahwa pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang	Motivasi kerja,dan Kinerja karyawan	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi
14	Sandhi Fialy Harahap, Satria Tirtayasa. Maneggio, Maret 2020, Vol. 3, No. 1. Judul ; Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu	Hasil penelitian menunjukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi dengan variabel kinerja pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu, ada pengaruh positif tidak signifikan antara variabel disiplin dengan variabel kinerja pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu, ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu dan motivasi, disiplin dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.	Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Disiplin

		Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu		
15	Syahrir Sultan, Baharuddin Semmaila, Serlin Serang. <i>Center of Economic Student Journal</i> , 2020, Vol. 3, No 2. Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian ini menemukan bahwa secara simlutan dan parsial gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan KotaMakassar	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan
16	Ranty Sapitri  2016, Vol. 3 No. 2, JOM  Judul: Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Negara Area Pekanbaru	hasil penelitian komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan	Tidak ada
17	Niken Wulan Sari. <i>Jurnal Ekobis Dewantara</i> , Desember ,2018, Vol. 1, No. 12 Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kayu Lima Sentosa Di Magelang	Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan, Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kayu Lima Sentosa Di Magelang	Motivasi kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Tidak ada
18	Rosmaini, Hasrudy Tanjung. Maret, 2019, Vol. 2, No.1, Maneggio. Judul : Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan, secara parsial variabel Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan	Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Kompetensi

19	Yonathan Steve Kosasih dan Eddy Madiono Susant. 2014, Vol. 2. No.1. Judul: Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.	Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi komitmen organisasional karyawan menyebabkan semakin meningkatnya kinerja karyawan.	Komitmen Organisasi	Budaya Organisasi
----	--	---	---------------------	-------------------

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara yang kebenarannya masih harus di uji.

Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran diatas maka hipotesis dalam penelitian adalah :

#### 1. Secara Simultan

Terdapat Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

#### 2. Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan
- b. Terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
- c. Terdapat pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan