

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah bahasan atau bahan-bahan bacaan yang terkait dengan suatu topik atau temuan dalam penelitian. Seperti yang telah peneliti paparkan pada bab sebelumnya, bahwa permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang mengenai motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang peneliti akan teliti. Konsep dan teori tersebut dapat disajikan sebagai perumusan hipotesis dan penyusunan instrumen penelitian, dan sebagai dasar dalam membahas hasil penelitian.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen dikemukakan oleh Robbins (2017:32) menyatakan bahwa *management is the process of getting things done, effectively and efficiently with and through other people*. Artinya manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain.

Menurut Robbins dan Coulter (2016:6) menyatakan bahwa: *management as the proses of coordinating work activities so that they are completed effeciently and effectively with through other people.*

Artinya manajemen sebagai proses koodinasi aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efesien dan efektif dengan melalui orang lain.

Menurut Richard L. Draft (2015:4) menyatakan bahwa *management is the attauement of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.*

Artinya manajemen adalah peningkatan tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi.

Menurut Greory Moorhead dan Ricky W Griffin (2016:7) mengatakan bahwa: *management is a set of aactivities (including planning and decision making, organizing, leadership and control) were directed at organizational resources (human, financial, physical, and information) in order to achieve organizational goals effectively and effeciently.*

Artinya manajemen adalah seperangkat kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Hasibuan (2017:9) menyatakan bahwa: manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber efektif dan efesien untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Didalam suatu organisasi atau perusahaan, dengan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan serta pengendalian atau pengawasan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah untuk dapat mencapai tujuan perusahaan atau organisasi secara efektif dan efisien, dapat memiliki tenaga kerja yang berkompeten, mampu memanfaatkan tenaga kerja secara efektif sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang optimal.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler (2017:6) yang diterjemahkan oleh Edy Sutrisno menyatakan bahwa: *human resource management (HRM) is the policies and practices involved in carrying the “people” or human resource aspect of a management position including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.*

Artinya bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian.

Menurut Coulter (2016:2) menyatakan bahwa *human resource management means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training,*

rewarding, and appraising. Artinya manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan pegawai atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan pegawai atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan prestasi kerja pegawai.

Pendapat lain menurut Edwin B. Filippo (2016:11) mengungkapkan *human resources management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished*.

Sedangkan menurut Mukminim *et al* (2019:6) Manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai kebijakan yang tersusun dalam rangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang meliputi aspek-aspek yang terdapat di dalam sumber daya manusia seperti posisi, pengadaan rekrutmen, seleksi, kompensasi hingga penilaian kinerja tenaga kerja

Berdasarkan definisi para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk memperoleh, mempertahankan dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas dengan memperhatikan sifat hakekat manusia sebagai anggota organisasi bersangkutan secara tepat dan efisien atau dengan kata lain keberhasilan pengelolaan suatu organisasi beserta aktivitasnya sangat ditentukan oleh kegiatan pandagunaan sumber daya manusia.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral di dalam organisasi atau perusahaan hal itu di sebutkan karena manajemen sumber daya manusia merupakan suatu rangkaian untuk tujuan. Fungsi sumber daya manusia di kelompok menjadi 2 (dua) hal itu dikemukakan oleh Malayu Hasibuan S.P (2017: 216) terdiri dari:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarah semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, artinya sesuai dengan prestasi kerja karyawan, layak artinya memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Integrasi (*intergration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai.

f. 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 perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa fungsi manajemen pada dasarnya adalah sebuah proses yang dimulai dengan penentuan tujuan dan sasaran, menentukan langkah-langkah yang dilalui kemudian diatur secara terkoordinasi dan di evaluasi sehingga terciptalah sebuah tindakan yang tepat dan berbagai alternatif solusi mencapai tujuan yang telah ditetapkan

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja, masalah pada ruangan untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Sedarmayati (2017:9) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menhadapi perubahan.
3. Mengatasi krisis dan situasi dalam berhubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Oleh karena itu pegawai tersebut harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan tujuan utama sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia atau pegawai terhadap organisasi yang bersangkutan hal ini dapat dipahami bahwa semua

kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola suatu organisasi tersebut sehingga menghasilkan manfaat dan mampu mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.3 Motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi dalam manajemen pada umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahannya. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari pegawai maksimal di sertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong pegawai untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan.

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Sedamaryanti (2017:154) mengatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif maupun negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung pada ketangguhan pimpinan.

Menurut Hiriyyappa (2018) *motivation is a psychological process that causes the arousal, direction, and persistence of voluntary action that are goal directed towards the achievement of the team work and goals of an enterprise.*

Artinya motivasi adalah proses psikologis yang menyebabkan timbulnya, arah, dan kegigihan tindakan sukarela yang bertujuan untuk pencapaian kerja tim dan tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut Fallatah dan Syed (2018:1) menyatakan *motivation is major issue within management, orgazitional, psychological, and behavioral research, and ia known for having a significant bearing on the workplace.*

Artinya motivasi adalah isu utama dalam manajemen, organisasi, penelitian psikologis dan perilaku, dan ia dikenal memiliki pengaruh yang signifikan di tempat kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2017:202) menyatakan *motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward a goal.* Artinya sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Berbeda halnya menurut Hasibuan (2017:141) motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan demi kemajuan perusahaan.

2.1.3.2 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi bagi para pegawai adalah perlu mempersiapkan dan terus menggali alasan-alasan dan motivasi pada diri sendiri, serta memahami eksternal faktor yang menjadi pertimbangan dalam mengambil suatu pekerjaan sehingga dapat digunakan menjadi alasan dan motivasi untuk bertahan di suatu perusahaan

tersebut. Tujuan motivasi menurut Melayu S.P Hasibuan (2017:146); mengatakan bahwa pengertian motivasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi pegawai.
8. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugas.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi bertujuan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan peningkatan prestasi kerja dari para karyawan. Jadi motivasi tidak hanya dilihat dari sudut kepentingan pimpinan atau organisasi saja, tetapi motivasi sangat penting dan dimiliki oleh karyawan agar mereka dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

2.1.3.3 Jenis Motivasi Kerja

Motivasi kerja jenis dan peran tertentu terhadap pegawai. Terdapat dua jenis motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:150), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

1. Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi

standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Berdasarkan uraian di atas mengenai jenis motivasi maka peneliti sampaikan pada pemahaman bahwa masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah proposi penggunaan dan kapan menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif, sebaliknya kalau pimpinan percaya kesenangan akan menjadi dorongan bekerja ia banyak menggunakan motivasi positif.

2.1.3.4 Proses motivasi

Melayu S.P Hasibuan (2017:151), mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut:

1. Tujuan.

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Baru kemudian para pegawai dimotivasi kearah tujuan

2. Mengetahui kepentingan.

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan pegawai dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi efektif.

Dalam proses motivasi harus lakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya tersebut diperolehnya.

4. Integrasi tujuan.

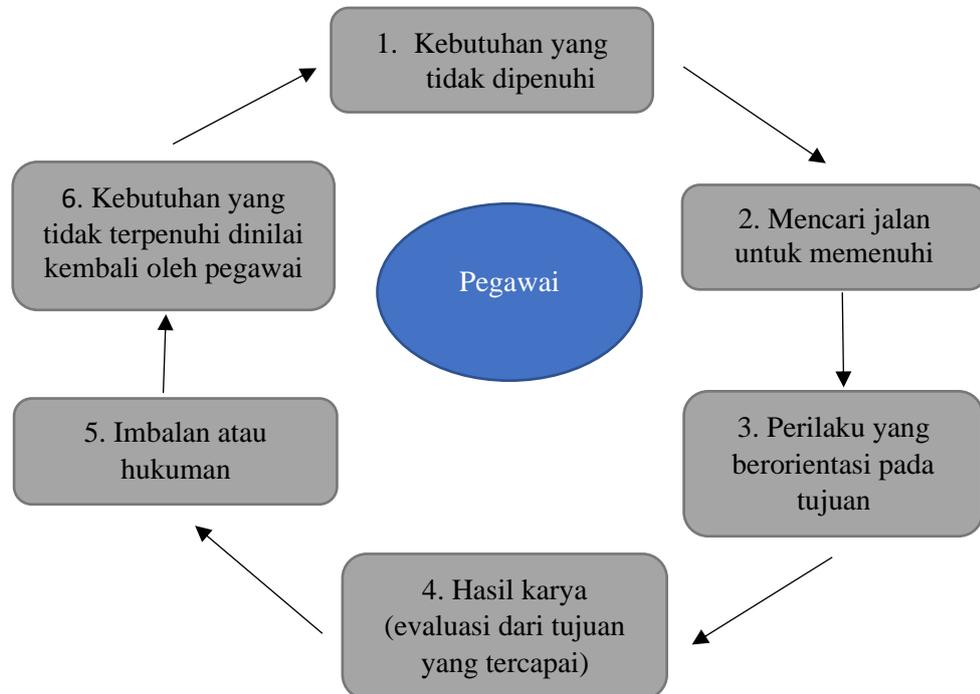
Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan pegawai. Tujuan organisasi adalah *needs complex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu pegawai ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan pegawai harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas.

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu pegawai yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Seperti memberikan bantuan kepada salesman.

6. *Team work*.

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bias mencapai tujuan perusahaan. *Team work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.



Sumber : Malayu S.P Hasibuan (2017:151)

Gambar 2.1
Proses Motivasi

Berdasarkan penjelasan diatas proses motivasi kerja merupakan bagaian dari kegiatan organisasi dalam proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan pegawai dalam bekerja.

2.1.3.5 Teori-Teori Tentang Motivasi

Terdapat beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical Of Need Theory*)

Menurut Abraham Maslow yang di alih bahasakan oleh Nurul Iman (2017:128) menyatakan bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu, kebutuhan fisik terdiri dari kebutuhan akan perumahan, makanan,

minuman, dan kesehatan. Kebutuhan rasa aman dalam dunia kerja, pegawai menginginkan adanya jaminan sosial tenaga kerja, pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan kepastian dalam status kepegawaian. Kebutuhan sosial, kebutuhan ini berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain. Kebutuhan pengakuan, kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain. Sedangkan kebutuhan untuk aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Hirarki kebutuhan Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.2, yaitu:



Sumber: Abraham Maslow (2017)

Gambar 2.2
Kebutuhan Abraham Maslow

Berdasarkan gambar 2.2 bisa dikatakan semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya.

2. Teori Kebutuhan *McClelland's (McClelland's Theory Of Needs)*

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017:131), mengungkapkan teori McClelland bahwa hal-hal yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja meliputi:

- a. Kebutuhan akan pencapaian (*nAch*) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow*) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
- c. Kebutuhan akan afiliasi (*nAff*) adalah keinginan untuk berhubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat.

3. Teori X dan Y Mc. Gregor

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judges (2017:136), mengungkapkan teori X dan Y, Douglas McGregor bahwa Douglas McGregor mengusulkan dua sudut yang berbeda mengenai manusia, satu sisi secara mendasar negatif dengan diberi label teori X, dan yang satu sisinya lagi secara mendasar positif dengan diberi label teori Y.

McGregor menyimpulkan bahwa dua sudut pandang sifat manusia tersebut didasarkan pada asumsi tertentu yang membentuk perilaku para pekerjaannya. Di bawah ini adalah asumsi-asumsi dari setiap teori, yaitu:

- a. Teori X (*negative*) berasumsi bahwa para pekerja pada dasarnya tidak menyukai bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab sehingga harus diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukan pekerjaannya.

- b. Sedangkan Teori Y (*positive*) berasumsi bahwa para pekerja pada dasarnya menyukai bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab dan dapat menyodorkan diri sendiri dalam melakukan pekerjaannya.

4. ERG Theory (*Existense, Relatedness, Growth Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang di kutip oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017:98), yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori Abraham Maslow. Teori ini merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- a. *Existense needs*, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari *existensi* pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan, kondisi kerja, *fringe benefits*.
- b. *Relatedness needs*, kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth needs*, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Abraham H Maslow yang dialih bahasakan oleh Nurul Iman (2017:130), menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada pegawai, yaitu:

1. Kebutuhan fisik :

- a. Jaminan sosial yang diberikan berguna untuk pegawai.
 - b. Libur dan cuti yang diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan:
- a. Jaminan keamanan yang diberikan berupa asuransi kecelakaan kerja.
 - b. Adanya perhatian instansi terhadap jaminan hari tua pegawai (pemberian pensiun).
3. Kebutuhan sosial:
- a. Kemudahan dalam menjalin hubungan interpersonal yang baik dengan atasan.
 - b. Kemudahan dalam menjalin hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja.
4. Kebutuhan akan penghargaan:
- a. Adanya pemberian bonus kepada pegawai.
 - b. Pemberian penghargaan diberikan instansi kepada pegawai yang berprestasi.
5. Kebutuhan perwujudan diri
- a. Adanya promosi jabatan yang telah diberikan instansi kepada pegawai.
 - b. Memberikan kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa dimensi dan indikator motivasi kerja mempunyai lima dorongan kebutuhan. Hal ini harus terpenuhi agar motivasi kerja terhubung dengan baik.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan persepsi yang diberikan oleh pegawai atas pekerjaan, imbalan atau gaji, penghargaan, rekan kerja, sikap atasan, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja juga merupakan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan para pegawai dalam memandang pekerjaan mereka.

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Richard L. Hughes (2015:271) mengemukakan bahwa: *job satisfaction relates to a person's feelings or attitudes regarding the job itself, salary, promotion or education opportunities, supervision, coworkers, workload and others, in this case, what is meant by this attitude is all matters related to work such as supervision, salary, working conditions, experience with skills, fair and harmless work appraisal. Good social relations in work, prompt resolution of complaints, and good treatment from leaders to employees.*

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2019:74) kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Selanjutnya menurut Robbins (2017:134) mengemukakan bahwa: *job satisfaction as a positive feeling about work, resulting from an evaluation of its characteristics, someone with a high level of job satisfaction has positive feelings about their job, while someone with a low level of job satisfaction has negative feeling.* Artinya kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja

yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan negatif.

Selanjutnya menurut Handoko (2018:193) menjelaskan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka.

Berdasarkan definisi yang dipaparkan oleh para ahli maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja pegawai yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai dapat diketahui melalui dimensi dan indikatornya. Menurut Stephen P. Robbins (2017:121) mengungkapkan ada 5 (lima) dimensi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), 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 pegawai. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
 - a. Kepuasan atas pencapaian keberhasilan dalam pekerjaan.

- b. Kepuasan atas pekerjaan yang menarik dan tidak membosankan.
 - c. Kepuasan atas pengalaman dan pengetahuan yang didapat dalam pekerjaan.
2. Gaji atau Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/uang yang diterima pegawai 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 dengan pekerjaan.
 - b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
3. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
- a. Kepuasan atas peluang promosi sesuai keinginan pegawai.
 - b. Kepuasan atas jabatan ini.
4. Pengawasan atasan, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada pegawai, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada pegawai. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan pegawai. Indikator dari dimensi ini, yaitu
- a. Kepuasan atas dukungan yang diberikan atasan.
 - b. Kepuasan atas atasan yang mau mendengarkan penjelasan.

- c. Kepuasan atas atasan yang dapat dijadikan pedoman dalam bekerja.
5. Rekan kerja, yaitu 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 pegawai merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong pegawai untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
- a. Kepuasan dapat saling memberikan masukan yang bermanfaat sesama rekan kerja.
 - b. Kepuasan atas keakraban dengan rekan kerja, baik didalam maupun diluar kantor.

Kelima dimensi diatas, digunakan oleh para peneliti untuk mengukur kepuasan kerja, dan membawa pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.1.4.3 Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara. Menurut Stephen P. Robbins (2017:118) berikut adalah cara yang biasanya ditunjukkan oleh pekerja di saat munculnya ketidakpuasan kerja:

1. *Exit.*

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

2. *Loyalty.*

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimis dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di instansi.

3. *Neglect.*

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

4. *Voice.*

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

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa respon terhadap ketidakpuasan kerja adalah *exit, loyalty, neglect, dan voice*

2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kepada pegawai tergantung kepada pribadi masing-masing pegawai. Menurut Mangkunegara (2017:120) sebagai berikut:

1) Faktor pegawai.

Yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

2) Faktor pekerjaan.

Yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pegawai dan faktor pekerjaan

2.1.5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu perilaku penting yang dapat digunakan untuk mengukur seberapa besar pegawai ingin berada didalam organisasi. Komitmen organisasi menjadi hal yang sangat penting bagi kelangsungan hidup sebuah organisasi. Komitmen organisasi juga dapat diartikan sebagai suatu syarat keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk bertahan didalam organisasi.

2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Wibowo (2017:302) komitmen organisasi adalah perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasin dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2017:63) mengemukakan bahwa : *organizational commitment is the degree to whitch an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the oraganization.*

Artinya komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Michael Armstrong (2020:185) menyatakan *organizational commitment is a multidimensional construct that reflects a worker's: identification with the organization (loyalty), attachment to the organization (intention to stay), and willingness to expend effort on the organization's behalf (discretionary effort)*.

Artinya komitmen organisasi adalah konstruksi multidimensi yang mencerminkan seorang pekerja: identifikasi dengan organisasi (kesetiaan), keterikatan pada organisasi (niat untuk tinggal), dan kesediaan untuk mengeluarkan upaya atas nama organisasi (diskresiusaha keras).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa percaya yang tinggi terhadap nilai-nilai organisasi, serta memiliki tingkat kesetiaan yang tinggi untuk bekerja, berkarya dan memiliki keinginan untuk selalu bertahan didalam suatu organisasi.

2.1.5.2 Indikator dan Dimensi Komitmen Organisasi

Dimensi dan indikator digunakan sebagai alat untuk mengukur seberapa kuat komitmen para pegawai terhadap instansi. Menurut Wibowo (2017:312) terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif (*Affective commitment*) yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Indikator dari dimensi komitmen afektif sebagai berikut:
 - a. Rasa percaya terhadap organisasi.

- b. Keinginan berkarir di organisasi.
 - c. Pengabdian terhadap organisasi
2. Komitmen Kontinu (*Continuance commitment*) yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang mungkin berkomitmen kepada pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan mengahancurkan keluarganya. Indikator dari dimensi komitmen berkelanjutan sebagai berikut:
- a. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya.
 - b. Keinginan untuk mempertahankan efektivitas bekerja.
 - c. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.
3. Komitmen Normatif (*Normative commitment*) yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Indikator dari dimensi komitmen normatif sebagai berikut:
- a. Ada perasaan bersalah jika meninggalkan pekerjaan saat ini.
 - b. Kewajiban untuk tetap berada pada organisasi.
 - c. Loyalitas terhadap organisasi

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui dimensi dan indikator dari komitmen organisasi dapat membuat pegawai mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya, disisi lain pegawai tidak mau kehilangan sesuatu yang telah dia dapatkan dari organisasi. Hal ini membuat pegawai bertahan untuk tetap berada di organisasi.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Darmadi (2018:209) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi pada pegawai diantaranya, yaitu:

1. Faktor Pribadi

Kecenderungan pegawai untuk mengembangkan ketertarikan yang stabil untuk organisasi

2. Faktor Organisasi

Karakteristik organisasi yang dapat meningkatkan komitmen pegawai yaitu organisasi yang peduli terhadap kepentingan pegawai atau kepemilikan pegawai.

3. Faktor Nonorganisasi

Adanya ketersediaan alternatif setelah pilihan awal untuk bergabung dengan organisasi, komitmen akan terjadi apabila pegawai memiliki justifikasi eksternal cukup untuk menjadi pilihan awal mereka dan pandangan pilihan sebagai relatif tidak dapat dibatalkan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa organisasi yang dapat mengendalikan pegawai dengan benar dapat mempengaruhi pegawai untuk berkomitmen penuh pada organisasi

2.1.5.4 Dampak Komitmen Organisasi

Dampak komitmen organisasi menurut Sopiah (2017:155) dapat ditinjau dari dua sudut yaitu:

1. Ditinjau dari sudut organisasi, pegawai yang berkomitmen akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang

intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada organisasi.

2. Ditinjau dari sudut pegawai, komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa dampak dari komitmen organisasi dari segi organisasai akan mengakibatkan rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada organisasi sedangkan dari segi pegawai komitmen yang tinggi akan meningkatkan karir pegawai.

2.1.5.5 Pendoman Untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2017: 159) terdapat sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen pegawai pada organisasi, yaitu:

1. *Make it charismatic.* Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar abgi setiap pegawai 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 operasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures.* Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Create a sense of community.* Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community dimana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dll.

5. *Provide extensive two-way communications.* Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
6. *Commit to people-first values.* Organisasi mempunyai komitmen pada nilai-nilai yang mengutamakan pada orangnya.

Berdasarkan uraian diatas, pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasi adalah untuk membentuk komitmen organisasi bagi pegawai yang baru bekerja, setelah mengalami masa kerja yang cukup lama, serta bagi pegawai yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, mengacu pada penelitian terlebih dahulu yang dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara satu variabel penelitian dengan variabel penelitian yang lainnya. Selain itu, penelitian terdahulu dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan, serta dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan kemudian dapat diajukan sebagai hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini.

Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan yang dapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
1.	<p>Efendi, Andy Wijaya, dan Suci Ramadani (2020)</p> <p>“Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Dinas Pariwisata Kota Pematangsiantar”</p> <p>(Jurnal Manajemen dan keuangan: Vol. 08, No. 2, 2020)</p>	<p>Terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Diketahui juga bahwa motivasi memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan komitmen organisasi</p>	<p>Variabel independen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama yaitu motivasi kerja</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh Peneliti sama, yaitu komitmen organisasi</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan Penelitian yang akan diteliti</p>
2.	<p>Fauziah Sri Rahayu dan Galih Raspati (2020)</p> <p>“Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada Badan Pusat Statistik Kota Sukabumi”</p> <p>(Jurnal Mahasiswa Manajemen, Vol. 1 No.2, Agustus 2020)</p>	<p>Hasil Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara persial terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh secara persial terhadap komitmen organisasional karyawan dan motivasi kerja berpengaruh secara silmultan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan.</p>	<p>Variabel independen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasi.</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan Penelitian yang akan diteliti.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

3.	<p>Diana, Devi Yasmin, dan Sukardi (2019)</p> <p>“Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Aparatur Sipil Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Barat”</p> <p>Jurnal Produktivitas Vol. 6, No. 1, September 2019</p>	<p>Terdapat pengaruh positif signifikan secara silmutan dan parsial antara variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional</p>	<p>Variabel independen yang digunakan oleh peneliti dana penulis sama yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasional.</p>	<p>Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti.</p>
4.	<p>Octavianus Sumardana Pratama dan Kadek Mega Dwi Septiani (2020)</p> <p>“Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Gianyar”</p> <p>Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis. Vol.7, No.2, 2020:161-168</p>	<p>Hasil Penelitian menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif signifikan secara persial dan simultan terhadap komitmen organisasi.</p>	<p>Variabel independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kepuasan kerja</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasi.</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti.</p> <p>Adanya variabel independen yang lain yaitu variabel keadilan organisasi dan budaya organisasi.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

5.	<p>Riza Marroska, Habbiburahman, dan M. Oktavianur (2019)</p> <p>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dna Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Mesuji”</p> <p>Jurnal Manajemen Visionist Vol.08.01, Maret 2019.</p>	<p>Hasil Penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh baik secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</p>	<p>Variabel independen yang di gunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kepuasan kerja.</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasi</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan Penelitian yang akan diteliti.</p> <p>Adanya variabel independen yang lain yaitu gaya kepemimpinan.</p>
6.	<p>Riana Lestari dan Yasnimar Ilyas (2019)</p> <p>“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja (SATPOL PP) Kabupaten Bogor”</p> <p>Jurismata, Vol.1 No.2, Desember 2019</p>	<p>Terdapat pengaruh positif signifikan secara simultan dan parsial antara kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi</p>	<p>Variabel independen yang di gunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kepuasan kerja.</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasi</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

7.	<p>Suherman, Jono M Munandar, Soekiswo Dirjosuparto (2017)</p> <p>“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Pusat Pendidikan Kelautan Dan Perikanan “</p> <p>Jurnal Manajemen dan Organisasai. Vol : 8, No 2. Agustus 2017</p>	<p>Terdapat penagruh positif signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.</p>	<p>Variabel independen yang di gunakan oleh Peneliti dan penulis sama yaitu motivasi kerja.</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasi</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan peneliitian yang akan diteliti.</p> <p>Adanya variabel independen yang lainnya yaitu kepemimpinan</p>
8.	<p>Rino Miftachudin dan Suhermin (2019)</p> <p>“Pengaruh Motivasi, Kompentensi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Pada Sat Lantas Polres Sidoarjo”</p> <p>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen. Vol 8. No.12. Desember 2019</p>	<p>Berdasarkan hasil pengujian dan analisis menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, kompentensi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.</p>	<p>Variabel independen yang di gunakan oleh Peneliti dan penulis sama yaitu kepuasan kerja.</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasi</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan peneliitian yang akan diteliti.</p> <p>Adanya variabel independen yang lainnya yaitu kompentensi</p>

Lanjutan Tabel 2.1

9.	<p>Yanti dan Helman Fachri (2020)</p> <p>“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Negeri Sipil Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Kalimantan Barat”</p> <p>Jurnal Produktivitas. Vol 7. No. 2. 2020</p>	<p>Terdapat pengaruh positif signifikan secara silmutan dan parsial antara variabel kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.</p>	<p>Variabel independen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama yaitu motivasi kerja.</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasi</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan peneliitian yang akan diteliti.</p>
10.	<p>Ni Luh Putu Dina Widiarti dan A.A Sagung Kartika Dewi (2017)</p> <p>“Pengaruh iklim organisasi dan Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada dinas pendapatan provinsi bali ”</p> <p>Jurnal Manajemen Unud . Vol.5, No. 10, 2017 ; 2302-8912</p>	<p>Berdasarkan hasil Penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.</p>	<p>Variabel independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kepuasan kerja.</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasi</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan peneliitian yang akan diteliti.</p> <p>Adanya variabel independen yang lainnya yaitu iklim organisasi</p> <p>Tidak adanya variabel motivasi kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

11.	<p>Dominic dan AS'at Rizal (2021)</p> <p><i>“The Effect Of Motivation, Job Satisfaction, Organizational Culture And Work Environment On Organizational Commitment To Employes in Singapore ”</i></p> <p><i>Indonesia Journal Of Cultural And Communicaty Development, Vol. 10, No. 2. September 2021</i></p>	<p>Terdapat pengaruh positif signifikan secara simultan antara variabel motivasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi</p>	<p>Variabel independen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja.</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasi</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan peneliitian yang akan diteliti.</p> <p>Adanya variabel independen yang lainnya yaitu budaya organisasi dan lingkungan kerja</p>
12.	<p>Muh. Yusuf Q, M. Risal dan Srisapta (2021)</p> <p><i>“The Effect Of Leadership, Motivation And Job Satisfaction On Organizational Commitment in Brunei Darrusalam ”</i></p> <p>Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran, Vol.7, No.1, Januari 2021</p>	<p>Terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi</p>	<p>Variabel independen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja.</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasi</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan peneliitian yang akan diteliti.</p> <p>Adanya variabel independen yang lainnya yaitu kepemimpinan</p>

Lanjutan Tabel 2.1

13.	<p>Eleazar dan Hezekiah (2021)</p> <p><i>“The Effect Of Job Satisfaction On Organizational Commitment And Work Discipline at Turkey”</i></p> <p><i>Jurnal Budapest Internasional Research and Critics, Vol. 4, No. 1, February 2021:1328-1339</i></p>	Terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi	<p>Variabel independen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama yaitu dan kepuasan kerja.</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasi</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan peneliitian yang akan diteliti.</p> <p>Tidak adanya variabel motivasi</p>
14.	<p>Qendrim (2020)</p> <p><i>“The Impact Of Motivation On Organizational Commitment: An Empirical Study With Kosovar Employees”</i></p> <p><i>Prizen Social Science Journal, Vol.3, No. 3, September 2020</i></p>	Terdapat pengaruh positif antara variabel motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.	<p>Variabel independen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama yaitu motivasi kerja.</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasi</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan peneliitian yang akan diteliti.</p> <p>Tidak adanya variabel kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.1

15.	<p>Faisa N. Al-Madi, Husam Assal, Fayiz Shrafat dan Dia Zeeglat (2017)</p> <p><i>“The Impact Of Employee Motivation On Organizational Commitment Rumania”</i></p> <p><i>European Journal Of Business And Management, Vol.9, No.15. 2017</i></p>	Terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap komitmen organisasi	<p>Variabel independen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama yaitu motivasi kerja.</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasi</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan peneliitian yang akan diteliti.</p> <p>Tidak adanya variabel kepuasan kerja</p>
16.	<p>Gholam Reza Zandi, Ayesha Aslam, Muhammad Umar Nasir & Dong Jiayi (2018)</p> <p><i>“The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment: a Study of Employee’s Performance in Malaysian Call Centers”</i></p> <p><i>International Journal Of Engineering & Technology, Vol. 7, No 29. Desember 2018:31-33</i></p>	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi	<p>Variabel independen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama yaitu kepuasan kerja.</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasi</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan peneliitian yang akan diteliti.</p> <p>Tidak adanya variabel motivasi kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

17.	<p>Yigerem Terefe dan Kirubel Tadese (2019)</p> <p><i>“The Mediation Effect Of Job Satisfaction On Employees’ Organizational Commitment Turkey”</i></p> <p><i>IMPACT: International Journal of Research in, Vol.7, No. 3. Maret 2019:281-300</i></p>	Terdapat pengaruh yang positif signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.	<p>Variabel independen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama yaitu kepuasan kerja.</p> <p>Variabel dependen yang digunakan oleh Peneliti dan penulis sama, yaitu komitmen organisasi</p>	<p>Objek dan tempat Penelitian terdahulu tidak sama dengan peneliitian yang akan diteliti.</p> <p>Tidak adanya variabel motivasi kerja.</p>
-----	---	--	--	---

Sumber: Data Penelitian dari berbagai sumber

Berdasarkan Tabel 2.1 di atas, maka penulis sampai pada pemahaman bahwa dari variabel-variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian yang variabelnya sama namun menggunakan dimensi dan pengukuran indikator yang berbeda dengan penelitian ini. Berdasarkan hal tersebut terdapat beberapa perbedaan antara penelitian-penelitian sebelumnya, dengan penelitian yang akan dituangkan dalam penelitian ini. Adapun perbedaan tersebut dapat dilihat dari aspek-aspek berikut ini:

1. Terdapat beberapa variabel bebas yang digunakan pada penelitian terdahulu namun tidak digunakan pada penelitian ini.
2. Dilihat dari dimensi masing-masing variabel penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu pada hubungan variabel yang sama dengan penelitian ini

berbeda dengan penelitian terdahulu pada hubungan variabel yang sama dengan penelitian.

3. Perbedaan objek penelitian yang dilakukan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Dalam kerangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai keterkaitan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini.

Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah perbahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini menghubungkan antara variabel *independen* yaitu: Motivasi Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2) terhadap variabel *dependen* Komitmen Organisasi (Y).

2.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Motivasi kerja pasti memiliki pengaruh besar pada komitmen organisasi seseorang. Menurut Menurut Hiriyappa (2018) *motivation is a psychological process that causes the arousal, direction, and persistence of voluntary action that are goal directed towards the achievement of the team work and goals of an enterprise.* Artinya motivasi adalah proses psikologis yang menyebabkan

timbulnya, arah, dan kegigihan tindakan sukarela yang bertujuan untuk pencapaian kerja tim dan tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

Komitmen organisasi akan berhubungan pula dengan motivasi, hal ini dikarenakan perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh motivasi yang ada pada dirinya, baik yang datang pada dirinya (internal), maupun dorongan yang datang dari luar dirinya (eksternal).

Dorongan internal yaitu dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang yang mengarah pada suatu objek tertentu sehingga mencapainya dia akan menunjukkan suatu perbuatan atau perilaku. Sedangkan, dorongan eksternal yaitu dorongan yang diakibatkan oleh rangsangan-rangsangan yang ada di luar diri seseorang yang dapat menimbulkan minat untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tujuannya. Kedua motivasi ini dapat mempengaruhi baik secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri. Motivasi ini akan dilihat dari perwujudan bentuk perilaku, intensitas dorongan yang kuat berkecenderungan akan menunjukkan komitmen organisasi yang baik, begitu juga sebaliknya.

Pegawai yang tidak mempunyai motivasi saat kerja, maka komitmen organisasi akan sering turun serta dia tidak ada hasrat bekerja lagi di instansi. Oleh karena itu, gambaran di atas terlihat bahwa komitmen organisasi dan motivasi mempunyai kaitan yang erat artinya kajian komitmen organisasi akan selalu dibarengi oleh kajian motivasi karena motivasi pada dasarnya merupakan landasan bagi terwujudnya suatu perilaku kerja yang di tampilkan pegawai. Sebaliknya, kajian tentang motivasi akan sangat membantu organisasi atau manajemen dalam upaya memahami tentang komitmen organisasi pegawai, hal ini karena peranan

motivasi sangat penting dalam mewujudkan penampilan kerja pegawai. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang berasal dari dalam dirinya untuk menciptakan kegairahan kerja, agar ia mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Hal tersebut diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yanti dan Helman Fachri (2020), dengan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Serta penelitian Efendi, Andy Wijaya, dan Suci Ramadani (2020), Suherman, Jono M Munandar, Soekiswo Dirjosuparto (2017), juga menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa jika pegawai termotivasi secara positif, itu meningkatkan efektivitas keduanya dan efisien secara drastis untuk mencapai tujuan organisasi, Faisa N, Al Madi, Husam Assal, Fayra Shrafat dan Dia Zeeglat (2017) menyatakan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara motivasi kerja terhadap komitmen organisasi

Dengan ini penelitian menunjukkan motivasi berperan meningkatkan komitmen organisasi seorang pegawai. Salah satu contoh terdapat pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi dan mempunyai motivasi yang rendah. Pegawai yang mempunyai motivasi dalam dirinya maka pegawai tersebut akan giat untuk bekerja dan komitmen pada organisasi pun akan meningkat. Sebaliknya, pegawai yang mempunyai motivasi yang rendah kinerjanya menurun karena pegawai tersebut akan bermalas-malasan melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan motivasi berpengaruh kepada komitmen organisasi.

2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2017:134) mengemukakan bahwa: *job satisfaction as a positive feeling about work, resulting from an evaluation of its characteristics, someone with a high level of job satisfaction has positive feelings about their job, while someone with a low level of job satisfaction has negative feeling.*

Menurut Yanti dan Dahlan (2017) kepuasan kerja merupakan suasana psikologis dan perasaan seseorang yang bersifat relatif dalam mempersepsikan pekerjaannya atau aspek-aspek yang terdapat dalam pekerjaan tersebut. Jika pegawai merasa bahwa hasil kerja mereka dihargai oleh pimpinan, diberikan fleksibilitas dalam melaksanakan tugas, diberikan motivasi dalam bekerja, serta selalu diberikan arahan dan bimbingan, maka kepuasan kerja pegawai akan tumbuh sehingga meningkatkan komitmen organisasi pegawai pada instansi. Kepuasan kerja merupakan faktor yang dibutuhkan dari pegawai oleh instansi. Pegawai yang merasa puas pada pekerjaan mereka, akan meningkatkan produktivitasnya. Menurut R.Fitrianto dan D.Yasmin (2021) menyatakan kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perilaku, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

Kepuasan kerja harus dimiliki setiap pegawai agar dapat memberikan pelayanan dengan baik dan memuaskan kepada masyarakat. Jika kepuasan kerja meningkat maka perputaran pegawai dan absensi akan menurun, begitu sebaliknya jika kepuasan kerja rendah maka akan berdampak pada meningkatnya perputaran

dan absensi pegawai. Dan akan berdampak pada kinerja yang mempengaruhi komitmen pada organisasi. Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Octavianus Sumardana Pratama dan Kadek Mega Dwi Septiani (2020) dalam penelitiannya pada pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Gianyar, menyimpulkan bahwa kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi hal ini menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Selain itu peneliti menurut Riza Marroska, Habbiburahman, dan M. Oktavianur (2019), Ni Luh Putu Dina Widiarti Dan A.A Sagung Kartika Dewi (2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, Gloham Reza Zandi, Ayesha Aaslam, Muhamad Umar Vasir Dan Dong Jiayi (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi untuk mencapai komitmen yang optimal dan juga untuk mencapai target atau visi dan misi dari sebuah organisasi.

2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sebuah perilaku yang merefleksikan loyalitas pegawai terhadap suatu perusahaan atau instansi dan juga merupakan proses yang berkesinambungan dimana para pegawai tersebut menunjukkan perhatian mereka terhadap instansi. Menurut Michael Armstrong (2020:185)

menyatakan *organizational commitment is a multidimensional construct that reflects a worker's: identification with the organization (loyalty), attachment to the organization (intention to stay), and willingness to expend effort on the organization's behalf (discretionary effort)*. Artinya komitmen organisasi adalah konstruksi multidimensi yang mencerminkan seorang pekerja: identifikasi dengan organisasi (kesetiaan), keterikatan pada organisasi (niat untuk tinggal), dan kesediaan untuk mengeluarkan upaya atas nama organisasi (diskresiusaha keras).

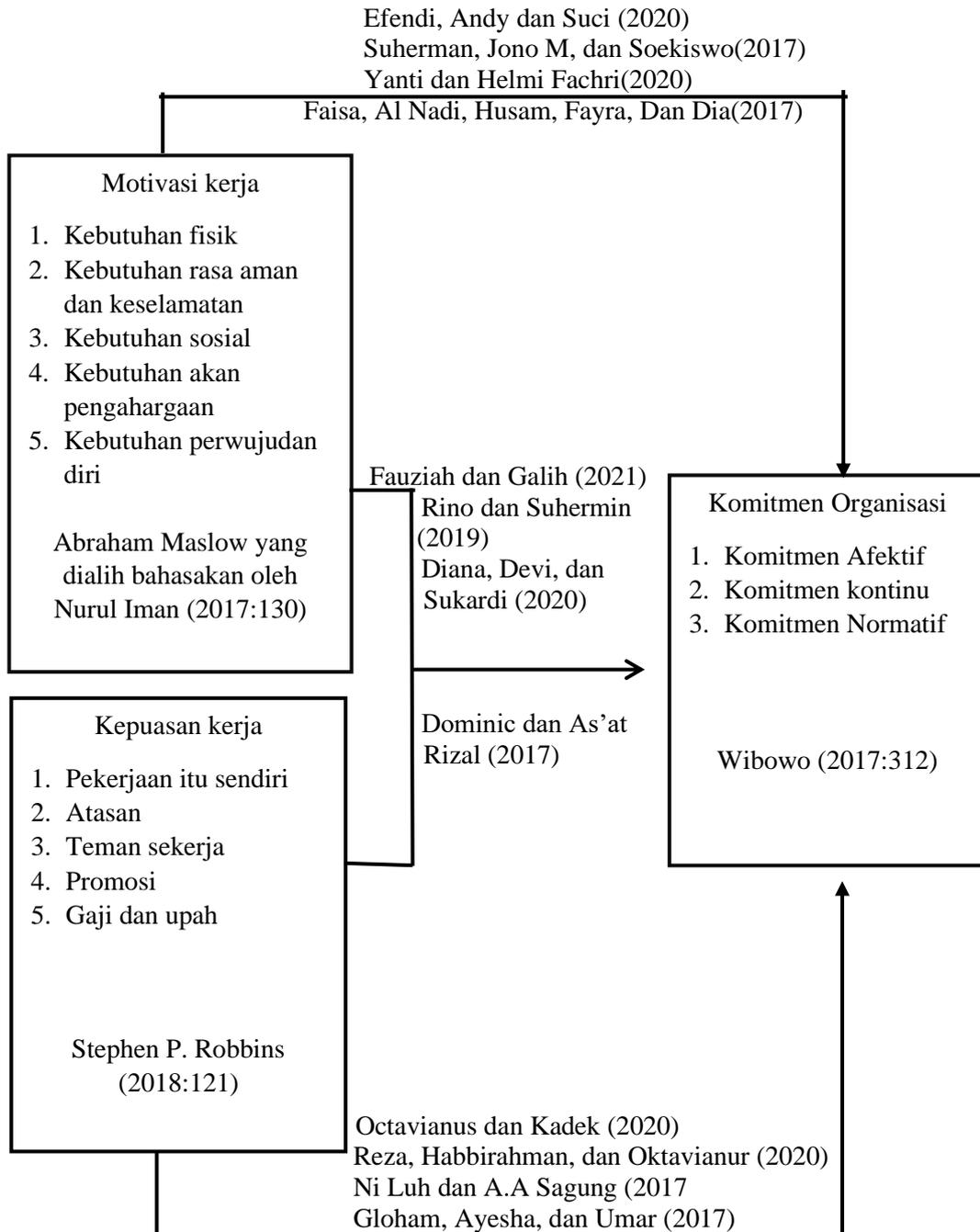
Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai, dengan hal ini instansi dapat menimalisir terjadinya dampak negatif. Kedua variabel (motivasi kerja dan kepuasan kerja) tersebut saling berkaitan dalam mempengaruhi komitmen organisasi, karena jika salah satu variabel negatif maka komitmen organisasi tersebut akan negatif.

Misalnya jika atasan memberikan motivasi kerja saja mungkin bisa tetap bekerja tetapi tingkah laku atau pekerjaannya sedikit kurang karena tidak adanya kepuasan kerja dari instansi yang di berikan, sebaliknya juga jika instansi hanya memberikan motivasi saja tanpa mempertimbangkan kepuasan yang diberikan maka pegawai akan masih bekerja tetapi tetap saja pegawai tersebut akan mengeluh atas pekerjaan yang dikerjakannya. Menurut Wibowo (2017:214), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perasaan yang muncul pada seorang pekerja menyangkut identifikasi, loyalitas dan perlibatan terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

Pernyataan tersebut di perkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Diana, Devi Yasmin, dan Sukardi (2019) menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Rino Miftachudin dan Suhermin (2019), Fauziah Sri Rahayu dan Galih Respati (2020) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara persial terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh secara persial terhadap komitmen organisasional karyawan dan motivasi kerja berpengaruh secara silmultan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan, Dominic dan As' At Rizal (2021) menyatakan terdapat pengaruh silmutan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, bisa di katakan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja merupakan satu kesatuan yang harus diberikan oleh instansi agar komitmen organisasi pegawai tinggi, agar tujuan instansi dapat tercapai dengan cepat dan baik. Jika salah sastu tidak diberikan maka tingkah laku serta komitmen organisasi pegawai akan negatif.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu, dapat dijadikan sebagai landasan penulis untuk suatu penelitian, serta menjadi acuan dalam membangun kerangka berfikir peneliti, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan anatar variabel yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.

Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada teori pada fakta-fakta empiris yang diperbolehkan melalui pengumpulan data. Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan.

Terdapat pengaruh antara motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.
- b. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.