

## **BAB III**

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

#### **3.1 Kajian Pustaka**

##### **3.1.1 Kinerja**

Kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

Menurut Rivai dan Basri (2016:482), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan. Kemungkinan tersebut meliputi standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Sinambela (2016:480) mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Selain itu, hal yang serupa juga dikemukakan oleh Robbins (2016:480) bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Kinerja ini

dapat mengukur kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan.

Menurut Mathis dan Jackson (2001:82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu : 1) kemampuan mereka, 2) motivasi, 3) dukungan yang diterima, 4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5) hubungan mereka dengan organisasi.

Mangkunegara (2009:67) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

- a. Faktor Kemampuan (*ability*) Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan nyata (*knowledge + skill*) dan kemampuan realita (pendidikan) Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
- b. Faktor Motivasi (*motivation*) Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Simanjuntak (2005:6) menyatakan kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dikelompokkan pada tiga kelompok yaitu : 1) kompetensi individu seperti kecerdasan, motivasi kerja, disiplin bekerja, dan etos kerja. 2) dukungan organisasi seperti penyediaan sarana dan prasarana, dan

kenyamanan, lingkungan kerja dan 3) dukungan manajemen seperti kepemimpinan, hubungan yang aman dan harmonis, dan pengembangan karir. Menurut Prawirosentono (2016:481) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral serta etika. Ini menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja organisasi atau kinerja lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, oleh karena itu jika kinerja organisasi ingin diperbaiki maka kinerja individu perlu diperhatikan.

Ada empat elemen dalam kinerja karyawan, antara lain:

- a. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok.
- b. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian, orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.

- c. Pekerjaan harus dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- d. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Menurut Dessler (2006:116) untuk dapat mencapai kinerja yang optimal, sebuah organisasi harus menentukan tanggung jawab dan karakteristik individu pada posisi-posisi tersebut. Analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan (daftar tentang pekerjaan itu) dan spesifikasi pekerjaan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut). Informasi-informasi yang didapatkan melalui analisis pekerjaan tersebut antara lain:

- a. Aktivitas pekerjaan. Pertama, orang tersebut mengumpulkan informasi mengenai aktifitas pekerjaan tersebut yang sebenarnya, seperti membersihkan, menjual, mengajar, atau melukis. Daftar ini juga dapat meliputi bagaimana, mengapa, dan kapan pekerja itu melakukan setiap aktifitasnya.
- b. Perilaku manusia. Spesialis itu juga dapat mengumpulkan informasi mengenai perilaku-perilaku manusia seperti merasakan, berkomunikasi, memutuskan, dan menulis. Termasuk juga informasi mengenai tuntutan pekerjaan seperti mengangkat barang berat atau berjalan jauh.

- c. Mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan. Kategori ini termasuk informasi mengenai perangkat yang digunakan, bahan-bahan yang diproses, pengetahuan yang dipakai atau diterapkan (seperti keuangan atau hukum), dan pelayanan yang diberikan (seperti konseling atau servis).
- d. Standar prestasi. Pengusaha juga mungkin menginginkan informasi mengenai standar prestasi pekerjaan (misalnya dalam konteks level atau mutu untuk setiap kewajiban pekerjaan). Manajemen akan menggunakan standar tersebut untuk menilai karyawan.
- e. Konteks pekerjaan. Merupakan informasi tentang hal-hal seperti kondisi fisik pekerjaan, jadwal kerja, dan konteks organisasi dan sosial misalnya siapa karyawan yang biasanya akan berinteraksi. Informasi mengenai insentif juga dapat dimasukkan.
- f. Persyaratan manusia. Ini termasuk informasi mengenai persyaratan manusia untuk pekerjaan itu, seperti pengetahuan atau keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan (pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja) dan atribut pribadi yang dibutuhkan (bakat, karakteristik fisik, kepribadian, dan minat).

Bernardin & Russel (2010:406) berpendapat bahwa prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Ini menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan tercermin dari nilai yang diberikan pada penilaian akhir kinerja karyawan. Untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah:

- a. Kualitas ( *Quality* ) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. Kualitas ini meliputi ketelitian, kerapian, dan keuletan.
- b. Kuantitas ( *Quantity* ) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Kuantitas ini meliputi volume pekerjaan.
- c. Ketepatan waktu ( *Timeliness* ) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain. Indikator ketepatan waktu antara lain dapat dipercaya, dapat diandalkan, dan juga tepat waktu.
- d. Efektivitas biaya ( *Cost effectiveness* ) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada. Efektifitas biaya meliputi tepat pemakaian biaya.
- e. Kebutuhan pengawasan ( *need for supervision* ) terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan. Kebutuhan pengawasan meliputi kebutuhan saran dan juga pengarahan.

- f. Hubungan antar perseorangan ( *interpersonal impact* ) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan. Hubungan antar perseorangan antara lain perasaan dihormati dan bekerja dalam kelompok.

Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi akan ditentukan oleh sejauh mana pemahaman dan penerimaan karyawan tentang tujuan organisasi. Yang dimaksud dengan tujuan organisasi adalah suatu target yang hendak dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu. Tujuan akan tercapai apabila karyawan memahami dan menerima dengan baik tujuan yang ingin dicapai, serta memiliki kemampuan untuk melakukan tugas-tugas dalam mencapainya. Oleh karena itu, peningkatan sumber daya manusia sangat diperlukan untuk kemajuan organisasi. Kinerja karyawan perlu ditingkatkan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan jaman.

### **3.1.2 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional para karyawan yang memandang pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak menyenangkan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak pada sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Selain itu, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah personalia lainnya. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan karyawan menjadi umpan balik yang mempengaruhi kinerja karyawan. Jadi, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan menjadi suatu sistem yang berlanjut.

Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Apabila karyawan di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas.

Colquitt (2013: 131) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang dipikirkan tentang pekerjaan kita. Menurut Robbins (2001:179), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja biasanya mengacu pada sikap seorang karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Apabila seorang karyawan bergabung dalam suatu perusahaan, ia membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan perusahaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi.

McShane dan Von Glinow (2013:132) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan. Evaluasi ini

melibatkan tentang penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan. Kepuasan kerja bisa mengacu pada apa yang diberikan perusahaan kepada karyawan setelah melakukan pekerjaannya. Individu akan merasa puas apabila mengalami hal-hal sebagai berikut:

- a) Apabila hasil atau imbalan yang didapatkan atau diperoleh individu tersebut lebih dari yang diharapkan. Masing-masing individu memiliki target pribadi. Apabila mereka termotivasi untuk mendapatkan target tersebut, mereka akan bekerja keras. Pencapaian hasil dari kerja keras tersebut akan membuat individu merasa puas.
- b) Apabila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan. Apabila individu memperoleh hasil yang lebih besar dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan, maka individu tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dan layak mendapatkan penghargaan dari perusahaan.
- c) Apabila yang didapat oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setiap saat serta dapat ditingkatkan setiap waktu.

Menurut Mangkunegara (2016:302) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya. Hampir sama halnya dengan yang diungkapkan oleh Greenberg dan Baron (2016:302) yaitu kepuasan merupakan sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaannya. Jadi, kepuasan kerja adalah perasaan senang dan tidak senang yang relatif. Pekerja

dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Sedangkan pekerja dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas pekerjaan mereka.

Pendapat lain dari Kreitner dan Kinicki (2013:132) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang. Definisi ini menyatakan secara tidak langsung bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan konsep tunggal, melainkan individu dapat secara relatif puas dengan satu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan satu aspek atau lebih.

Dalam Mathis (2001:90), dikemukakan bahwa motivasi menurut Herzberg atau teori hygiene berasumsi bahwa satu kelompok dari faktor, motivator, memberikan motivasi tingkat tinggi. Kelompok lain dari faktor hygiene, atau faktor perawatan/*maintenance*, dapat menyebabkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, harus berhati-hati dalam mempertimbangkan faktor hygiene dengan tujuan menghindari ketidakpuasan tenaga kerja, sekalipun jika semua pemeliharaan kebutuhan ini menyebabkan tenaga kerja mengerahkan segala tenaga dan kemudian mendapatkan kinerja yang lebih baik. Teori ini menyarankan agar memanfaatkan motivator sebagai alat untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja.

Luthan (2005:36) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau

pengalaman kerja seseorang, Luthan menggunakan *Job Descriptive Index* (JDI) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. *The work itself*, pekerjaan itu sendiri yang mencakup tanggung jawab (*responsibility*), kepentingan (*interest*), dan pertumbuhan (*growth*). Indikator dari pekerjaan itu sendiri adalah prosedur dan standar kerja, lingkungan kerja, fasilitas pendukung, serta kesesuaian dengan kemampuan.
- b. *Pay*, bayaran, dalam bentuk kecukupan bayaran (*adequacy of pay*) baik itu berupa upah, insentif, maupun bonus dan perasaan keadilan terhadap orang lainnya (*perceived equity vis-à-vis others*), serta sistem pembayaran gaji.
- c. *Quality of supervision*, kualitas pengawasan, yang mencakup bantuan teknis (*technical help*) dan dukungan sosial (*social support*).
- d. *Relationship with co-workers*, hubungan dengan rekan kerja, yang mencakup keselarasan sosial (*social harmony*) dan rasa hormat (*respect*).
- e. *Promotion opportunities*, peluang promosi, termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya (*chances for further advancement*) dan promosi sesuai harapan.

Dari berbagai pandangan yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya. Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang, baik itu berupa upah, insentif, komisi, maupun bonus benefit apapun terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang

didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri.

### 3.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu tersebut. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2013:111) motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan (*arousal*), mengarahkan (*direction*), dan ketekunan (*persistence*) dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Selain itu, Colquitt, LePine dan Wesson (2013:111) memberikan definisi motivasi sebagai sekumpulan kekuatan energetik yang dimulai baik dari dalam maupun luar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, dan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya. Motivasi adalah pertimbangan kritis karena kinerja yang efektif sering memerlukan baik kemampuan dan motivasi tingkat tinggi.

Motivasi berdasarkan definisi yang diungkapkan oleh Newstrom (2013:110) adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Pendapat lain menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan,

sedangkan tujuan organisasional memfokus pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Barelson dan Stainer (2016:588) motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerja untuk mencapai kinerja yang maksimal (2016:588). Dengan tingginya motivasi yang dimiliki oleh karyawan, diharapkan dapat membangun komitmen karyawan untuk dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Robbins (2009:608) mengungkapkan bahwa motivasi adalah *the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need*. Motivasi dapat disimpulkan:

- a. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.
- b. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara maksimal dan berhasil sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus dapat tercapai.

- c. Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
- d. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
- e. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya. Teori Dua Faktor dikembangkan oleh Herzberg (2009:290) yang terdiri dari faktor *hygiene* atau *maintenance* dan motivator.

#### 1. Faktor Yang Menyebabkan Ketidakpuasan (*Hygiene/Maintenance*)

Faktor *Hygiene* tidak berhubungan langsung dengan kepuasan suatu pekerjaan, tetapi berhubungan langsung dengan timbulnya suatu ketidakpuasan kerja (*Dissatisfier*). Sehingga faktor hygiene tidak dapat digunakan sebagai alat motivasi tapi lebih kepada menciptakan kondisi yang mencegah timbulnya ketidakpuasan.

Faktor *hygiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik).

Faktor-faktor dalam hygiene ialah:

- gaji, upah dan tunjangan lainnya

Gaji adalah suatu bentuk pembayaran periodik dari seorang pemilik usaha kepada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja. Upah adalah hak pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai

imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja. Tunjangan adalah setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja, misalnya kendaraan perusahaan dan jasa kesehatan.

- kebijakan perusahaan dan administrasi yang merupakan rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil yang diinginkan dan mencapai tujuan perusahaan.
- hubungan baik antar-pribadi
- kualitas pengawasan teknis
- keamanan pekerjaan
- kondisi kerja
- keseimbangan kerja dan hidup

## 2. Faktor-Faktor Penyebab Kepuasan Kerja (Motivator)

Faktor motivator adalah faktor-faktor yang langsung berhubungan dengan isi pekerjaan (*Job Content*) atau faktor-faktor intrinsik. Faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, dan kemajuan tingkat kehidupan.

Serangkaian kondisi intrinsik ketika dalam pekerjaan dapat membentuk motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Faktor-faktor dalam rangkaian ini disebut *satisfier* atau *motivator*, antara lain:

- pencapaian
- pengakuan
- tanggung jawab

- kemajuan
- pekerjaan itu sendiri
- kemungkinan untuk tumbuh

Menurut teori ini, yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi tetapi turut menentukan perilaku seseorang misalnya dari organisasi tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kerjanya, sedangkan yang dimaksud dengan faktor motivator adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang

Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari perusahaan.

Dapat disimpulkan juga bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku

(kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran, dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu, motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Setiap individu berasal dari latar belakang yang berbeda-beda, maka perusahaan harus melihat apa kebutuhan dan harapan karyawannya, apa bakat dan keterampilan yang dimiliki, serta bagaimana rencana karyawan tersebut di masa yang akan datang. Usaha memahami kebutuhan karyawan tersebut harus disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan dan prosedur kerja yang efektif. Dengan demikian, karyawan dapat ditempatkan di posisi yang tepat sehingga semakin termotivasi dan dapat membangun komitmen yang lebih kuat.

#### **3.1.4 Komitmen Organisasional**

Setiap organisasi mengharapkan dapat berhasil mencapai tujuan. Hal itu dapat terwujud apabila didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya berkualitas bukan hanya memiliki kompetensi namun juga memiliki komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasional pada dasarnya merupakan kesediaan seseorang untuk mengikatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi.

Menurut Robbins (2008) komitmen organisasional (*organizational commitment*), didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Adapun dimensi komitmen organisasional menurut Robbins antara lain:

- a. Komitmen efektif (*Affective Commitment*) merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Seorang karyawan tetap di sebuah perusahaan karena keinginan mereka sendiri dengan alasan emosional atau *emotion-based*, berupa persahabatan, iklim atau budaya perusahaan, dan perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas pekerjaan.
- b. Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin akan berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia di bayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya. Hal ini juga sebagai keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya. Seorang karyawan akan tetap tinggal di perusahaan karena merasa perlu atau *cost-based reason*, terkait dengan masalah gaji, tunjangan, dan promosi, serta berkaitan dengan kondisi keluarga.

c. Komitmen normatif (*Normative commitment*) adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa “meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit” bila ia pergi. Hal ini juga sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai sebuah kewajiban. Seorang karyawan tetap di perusahaan karena merasa memang seharusnya dengan alasan *obligation-based* terkait perasaan hutang budi dengan atasan, kolega, atau dengan perusahaan itu sendiri.

Menurut Greenberg dan Baron (2013:187) komitmen organisasional adalah suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak ingin meninggalkannya. Sedangkan Newstrom (2013:188) memberikan pengertian bahwa komitmen organisasional memiliki pengertian yang sama dengan *employee loyalty* yaitu sebagai suatu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya

Menurut Ivancevich (2006:234) komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap, rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan setia terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi adalah aset yang berharga bagi perusahaan. Orang yang memiliki komitmen cenderung tidak berhenti dan menerima pekerjaan lain. Oleh karena itu tidak muncul biaya pergantian karyawan yang tinggi. Karyawan yang berkomitmen dan sangat terampil memerlukan

pengawasan yang lebih sedikit. Pengawasan yang ketat dan proses pengendalian pengawasan yang kaku akan menghabiskan banyak biaya dan waktu. Komitmen organisasi akan tumbuh apabila organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan dengan menyediakan kesempatan pencapaian prestasi, dan mengakui pencapaian yang muncul akan memiliki perubahan signifikan dalam komitmen karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem penghargaan yang berfokus pada kepentingan pribadi atau harga diri, mengintegrasikan tujuan individu dan organisasi.

Menurut Luthans (2013:188) komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi, dan keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan pada organisasi. Komitmen organisasi memengaruhi apakah seorang karyawan akan tinggal sebagai bagian dari perusahaan atau meninggalkannya untuk mengejar pekerjaan lain.

Karyawan yang memiliki komitmen sangat berharga bagi perusahaan. Oleh karena itu, McShane dan Von Gilnow (2013:193) mengemukakan pendapat mengenai cara membangun komitmen organisasional, antara lain:

- a. Keadilan dan dukungan. Sebuah perusahaan yang mendukung keadilan dan kesejahteraan cenderung karyawannya memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan.

- b. Nilai-nilai bersama. Karyawan akan merasa lebih nyaman apabila sepakat dengan nilai-nilai yang mendasari keputusan korporasi. Perasaan nyaman ini meningkatkan motivasi untuk tetap tinggal di perusahaan tersebut.
- c. Kepercayaan. Kepercayaan berarti menempatkan keyakinan pada orang atau kelompok lain. Karyawan merasa memiliki kewajiban untuk bekerja apabila mereka mempercayai pimpinannya.
- d. Pemahaman organisasional. Seorang karyawan harus memahami dengan baik arah strategis, dinamika sosial, dan tata letak fisik.
- e. Pelibatan karyawan. Karyawan akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari perusahaan apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang membimbing masa depan perusahaan.

Untuk dapat mencapai tujuan organisasi, maka sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas paling tidak harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugasnya. Dukungan sumber daya manusia sangat dibutuhkan sehingga sebuah perusahaan harus memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan pengembangan sumber daya manusianya. Komitmen organisasional ditunjukkan ketika karyawan merasa perusahaan tempatnya bekerja adalah perusahaan yang peduli dan menjadi tempat terbaik untuk bekerja sehingga tidak layak untuk meninggalkannya.

### **3.2 Penelitian Terdahulu**

Adapun beberapa penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasional, dan kinerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**

**Penelitian Terdahulu Mengenai Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja**

<b>Peneliti, Tahun, Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Teknik Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Trivellas <i>et. al.</i> (2015), <i>The Impact of Career Satisfaction on Job Performance in Accounting Firms</i>	Kepuasan kerja dan kinerja	Analisis Regresi	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Ahmad <i>et. al.</i> (2014), <i>Relationship Between Selected Factors of Job Satisfaction and Job Performance Among Workers at Palm Oil Industries</i>	Kepuasan kerja dan kinerja	Pearson Correlation Analysis	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
Tobing (2009), <i>Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PTPN III di Sumatera Utara</i>	Komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja	Structural Equation Modelling dengan Program AMOS dan SPSS	Komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.
Zameer (2014), <i>The Impacts of the Motivation on the Emplooyees Performance in Beverage</i>	Motivasi dan kinerja	Analisis Regresi dan Korelasi	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 3.1

Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Penelitian	Hasil Penelitian
Devi (2009), <i>Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening</i>	Kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja	Structural Equation Modelling	Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja berpengaruh meskipun tidak terlalu signifikan terhadap kinerja karyawan.
Yiing, et. al. (2008), <i>The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationship Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance</i>	Budaya kepemimpinan, organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja	Organisasi, komitmen Analisis Regresi	Kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Budaya organisasi berperan penting dalam hubungan ini. Komitmen organisasional secara signifikan berpengaruh pada kepuasan kerja.
Shah et. al (2010), <i>Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan</i>	Kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja	Pearson Correlation Analysis	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Lanjutan Tabel 3.1

Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Penelitian	Hasil Penelitian
Satish P Deshpande (2013), <i>The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company</i>	Iklm, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja	Structural Equation Modelling	Iklm, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja.
Dyah Sawitri <i>et. al.</i> (2016), <i>The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees Performance</i>	Kepuasan kerja, komitmen organisasional, OCB dan kinerja.	Regresi Linier Berganda	Kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan OCB mempengaruhi kinerja.
Windy Aprilia (2012), Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan bagian Akuntansi.	Kompensasi, Motivasi, Komitmen Organisasional, Kinerja	Regresi Linier Berganda	Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Aan Subhan (2017), Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru (Studi pada SMK Negeri di Kota Tasikmalaya)	Kompetensi, Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja	Regresi Linier Berganda	Kompetensi, Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional, berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Lanjutan Tabel 3.1

Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Penelitian	Hasil Penelitian	
Listiana Kusuma (2014), Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMP Negeri Kota Tegal	Kepemimpinan, Kerja, Organisasional, Kerja, dan Kinerja	Motivasi Komitmen Kepuasan	Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja.
Arru Gideon Lineker, <i>et. al</i> (2016), Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	Iklim Organisasi, Kerja, Organisasional, dan Kinerja	Kepuasan Komitmen	Regresi Linier Berganda	Iklim organisasi dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Slamet Riyadi (2015), <i>Effect of Work Motivation, Work Stress and Job Satisfaction on Teacher Performance at Senior High School Throughout the State Tapanuli</i>	Motivasi kerja, stres kerja, kepuasan kerja, dan kinerja		Regresi Linier Berganda	Motivasi kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
Cong (2013), <i>Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee's Performance at Petrovietnam Nghe an Contruction Joints Stock Corporation</i>	Motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja		Descriptive an Narrative Survey	Motivasi dan kepuasan kerja sangat penting dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 3.1

Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Penelitian	Hasil Penelitian
Fomenky (2013), <i>The Impact of Motivation on Employee Performance, Case Study: Different Company in Korea</i>	Motivasi kerja dan kinerja karyawan	Descriptive survey	Dengan perasaan dihargai, imbalan finansial yang baik, serta hubungan dengan pekerja lain menjadi motivator bagi karyawan untuk memiliki kinerja yang baik
Uzona (2013), <i>Impact of Motivation on Employee's Performance: A Case Study of Credit West Bank Cyprus, Beijing China</i>	Motivasi dan kinerja karyawan	Descriptive analysis	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Nurandini (2015), <i>Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta)</i>	Komitmen organisasional dan kinerja	Analisis Regresi Berganda	Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Al Jasmi (2012), <i>A Study on Employee Work Motivation and it's Effect on Their Performance and Business Productivity</i>	Motivasi dan kinerja karyawan	Regresi Linier Berganda	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 3.1

Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Penelitian	Hasil Penelitian
Fu dan Deshpande (2013), <i>The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company</i>	Komitmen Organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja	Structural Equation Modelling	Kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasional dan secara tidak langsung dengan kinerja.
Carmeli dan Freund (2004) <i>Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance : an Empirical Investigation</i>	Komitmen kerja, kepuasan kerja, kinerja	Structural Equation Modelling	Kepuasan kerja merupakan mediator antara komitmen kerja dan kinerja.
Akbar (2014), <i>Pengaruh Kemampuan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya</i>	Kemampuan, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Kemampuan, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
González (2014) <i>New Evidence of the Relationship Between Employee Satisfaction and Firm Economic Performance</i>	Kepuasan kerja dan kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

Lanjutan Tabel 3.1

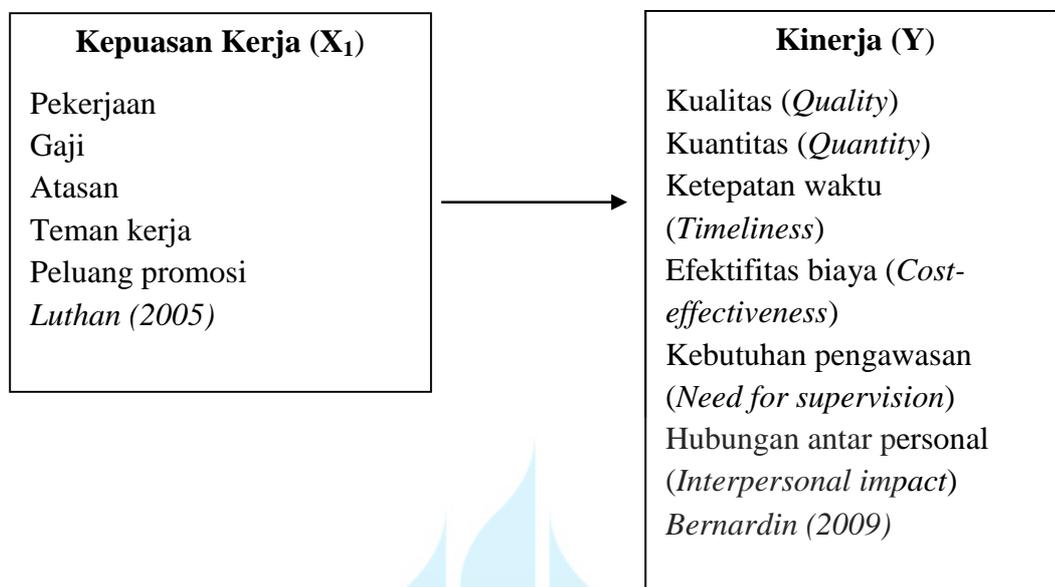
<b>Peneliti, Tahun, Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Teknik Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Lianna (2017), <i>Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasional pada Kinerja Guru Dimediasi oleh Kepuasan Kerja</i>	Motivasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Motivasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Komitmen organisasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Komitmen organisasional berpengaruh positif pada kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.
Aisyah (2013), <i>Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru di Yayasan Karya Sehati Palembang</i>	Kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasional, dan kinerja	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
<i>Sumber</i>	<i>: Hasil Olahan Penulis Berdasarkan</i>	<i>Berbagai</i>	<i>Jurnal Penelitian (2017)</i>

Hasil penelitian-penelitian terdahulu menyebutkan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja seperti penelitian yang dilakukan oleh Fu (2013), selain itu hasil penelitian yang dilakukan oleh Aisyah (2013) adalah kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, peneliti pun tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Serang. Dalam penelitian ini kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasional menjadi variabel independen, sedangkan kinerja menjadi variabel dependen.

### **3.3 Kerangka Pemikiran**

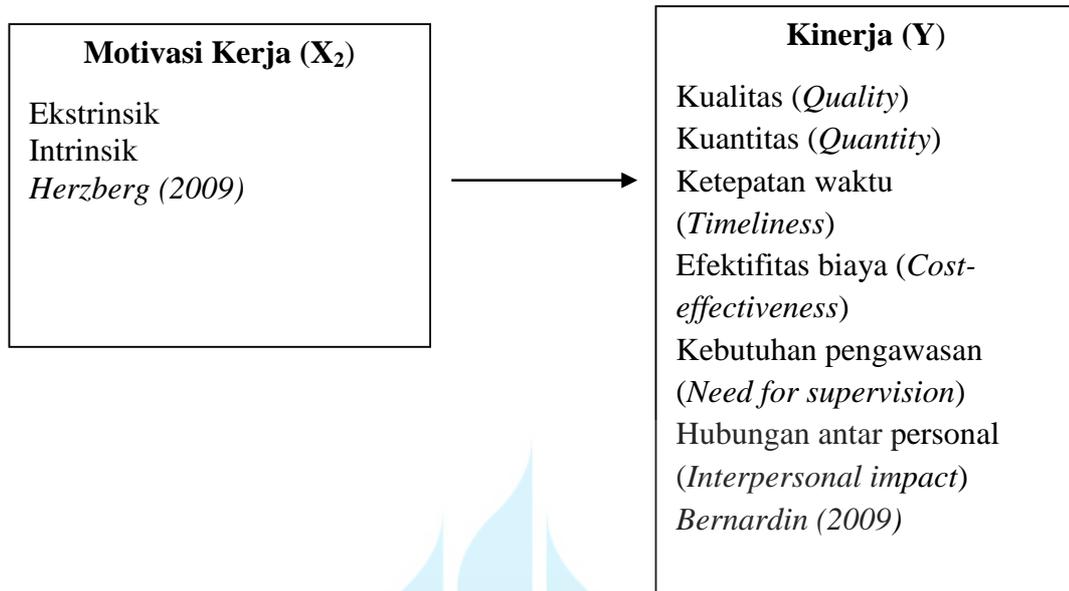
#### **3.3.1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi sehingga akan terus memperbaiki kinerja mereka. Trivellas (2015) dalam penelitiannya kepada karyawan dalam jasa keuangan mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Ahmad (2014) dalam penelitiannya pun memperoleh hasil bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut. Kerangka pikiran untuk menganalisis adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebagaimana hasil penelitian sebelumnya sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:



### 3.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan. Penelitian yang dilakukan oleh Zameer (2014) mengungkapkan bahwa motivasi kerja karyawan akan meningkatkan kinerja. Selain itu, penelitian lain pun yang dilakukan oleh Devi (2009) mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kerangka pikiran untuk menganalisis adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebagaimana hasil penelitian sebelumnya sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:



### 3.3.3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Organisasi memerlukan dukungan sumber daya manusia. Untuk itu, organisasi perlu memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan pengembangan

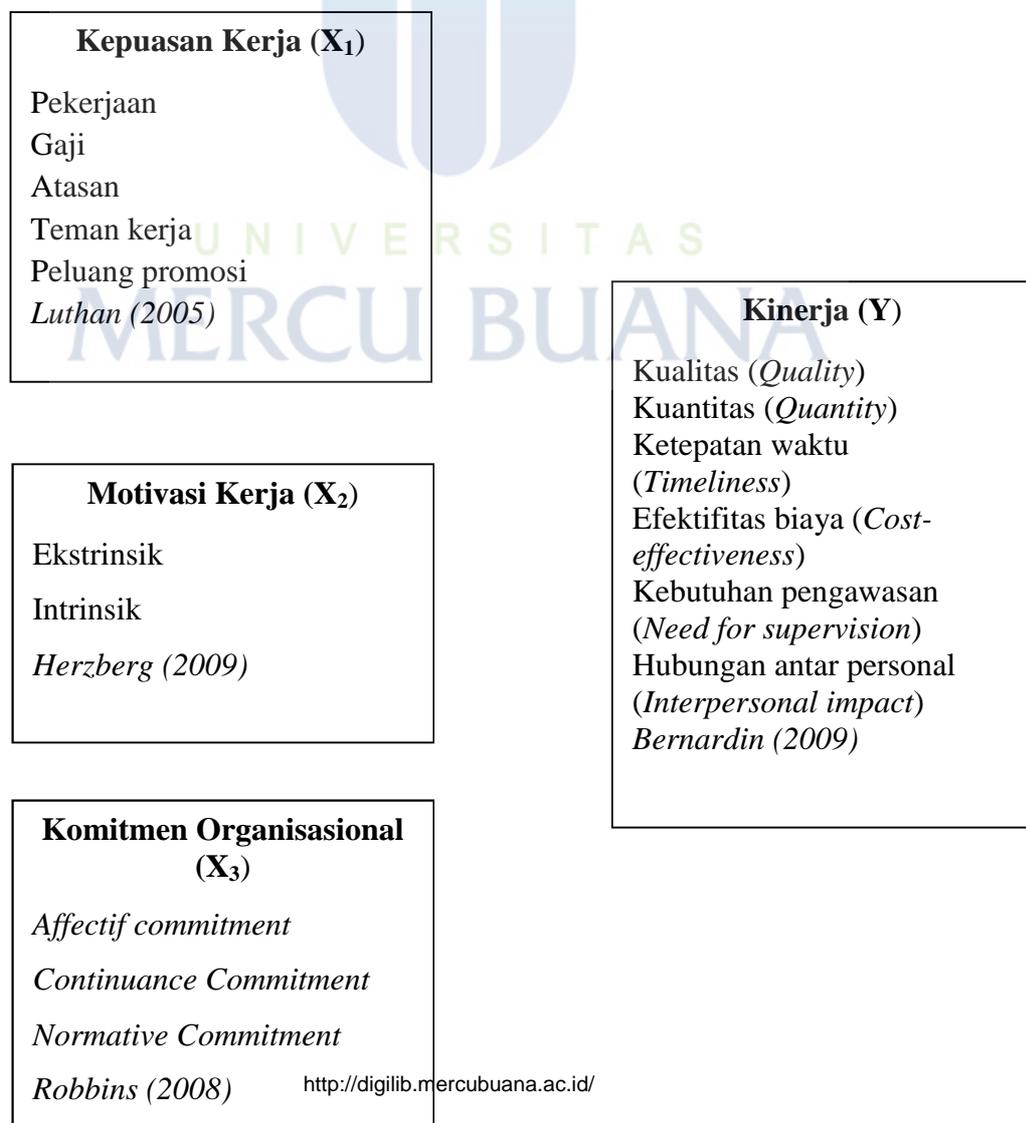
<b>Komitmen Organisasional (X<sub>3</sub>)</b>	<b>Kinerja (Y)</b>
<i>Affective commitment</i> <i>Continuance Commitment</i> <i>Normative Commitment</i> <i>Robbins (2008)</i>	Kualitas ( <i>Quality</i> ) Kuantitas ( <i>Quantity</i> ) Ketepatan waktu ( <i>Timeliness</i> ) Efektifitas biaya ( <i>Cost-effectiveness</i> ) Kebutuhan pengawasan ( <i>Need for supervision</i> ) Hubungan antar personal ( <i>Interpersonal impact</i> ) <i>Bernardin (2009)</i>

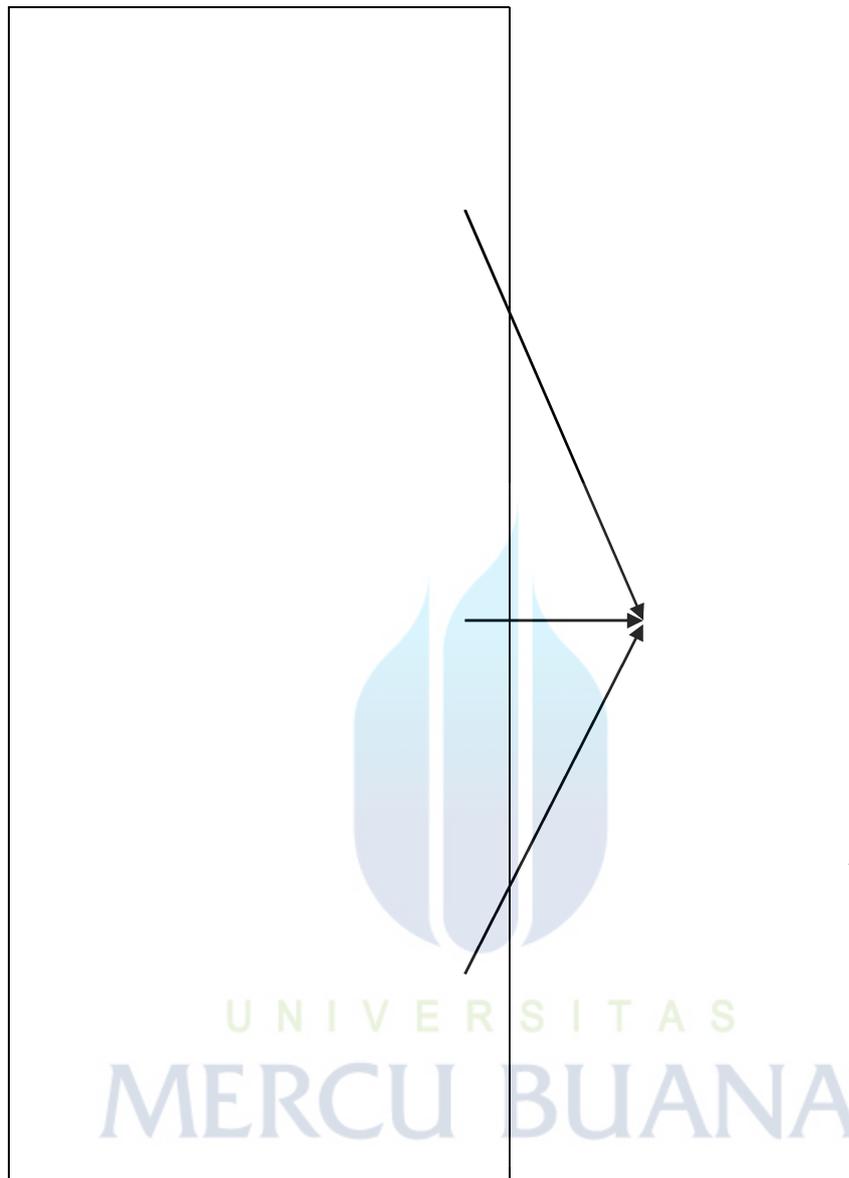
sumber daya manusia. Dengan demikian, akan terjalin perasaan saling keterikatan antara sumber daya manusia dengan organisasinya. Keadaan ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia memiliki komitmen pada organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Nurandini (2015) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, Yiing (2008) dalam penelitiannya menghasilkan bahwa komitmen organisasional pun berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kerangka pikiran untuk menganalisis adanya pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan adalah sebagaimana hasil penelitian sebelumnya yakni sebagai berikut:

### **3.3.4. Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasional memiliki pengaruh

terhadap kinerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Lianna (2017) yang menunjukkan bahwa motivasi, kepuasan dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Aisyah (2013) juga menunjukkan bahwa motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasional secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun analisis untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada kerangka pikir berikut:





### 3.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan, serta landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut :

- 1) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Serang.

- 2) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Serang.
- 3) Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Serang.
- 4) Kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Serang.

