

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kinerja karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu atau disepakati bersama. Menurut Stolovitch dan Keeps yang dikutip oleh Sjafrri Mangkuprawira dalam bukunya kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Sedangkan menurut Griffin yang dikutip oleh Sjafrri Mangkuprawira dalam bukunya kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.¹

Istilah kinerja dan penggunaannya saat ini semakin populer, bukan hanya di Indonesia tetapi juga di berbagai negara. Seiring dengan berbagai perubahan paradigma dalam

¹ Sjafrri Mangkuprawira, *Bisnis Manajemen Dan Sumber Daya Manusia* (Bogor: IPB Pres, 2009). Hlm. 218-219

mengelola organisasi, baik publik maupun privat dalam upaya mencapai tujuan, maka persoalan kinerja menjadi hal yang sangat penting. Melalui indikator dan ukuran kinerja yang tepat maka tujuan organisasi akan lebih mudah dinilai, dievaluasi dan dipertanggung jawabkan. Penggunaannya muncul banyak pengertian dan definisi-definisi kinerja sesuai dengan pendekatan, kepentingan, dan tujuan masing-masing organisasi, terutama jika dikaitkan dengan indikator dan parameter serta bagaimana mengukur atau menilai kinerja.

Kinerja karyawan merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam sebuah perusahaan.²

Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.³ Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja,

² Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Pertama. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004). Hlm. 309

³ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, 10th ed. (Yogyakarta: Andi, 2005). Hlm. 165

target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.⁴

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang didapat oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁵

Jadi dapat diartikan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh suatu karyawan atas pekerjaan yang di lakukannya dalam suatu perusahaan. Kinerja karyawan merupakan kualitas dan kuantitas dari hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Tiffin dan Mc. Cornick dikutip oleh Handoko dalam bukunya berpendapat bahwa ada dua macam faktor yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu individual yang mencakup sifat kepribadian, sifat fisik, sikap,

⁴ Veithzal Rivai dan Basri, *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005). Hlm. 50

⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama, 2004). Hlm. 67

minat dan motivasi, jenis kelamin, umur, pengalaman dan tingkat pendidikan. Faktor situasional atau faktor fisik pekerjaan yaitu metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik. Faktor sosial dan organisasi yaitu peraturan organisasi, jenis latihan, pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.⁶

Kinerja yang optimal adalah dambaan manajemen diseluruh organisasi, namun kinerja akan dapat dicapai apabila proses kerja yang dilaksanakan pada organisasi berjalan sesuai tugas pokok dan fungsinya. Hal ini dipengaruhi terhadap penerapan sistem timbal balik yang diterima pegawai dan motivasi pegawai didalam tujuan bergabung kepada organisasi.

Faktor –faktor yang mempengaruhi kinerja secara intrinsik dan ekstrinsik, sebagai berikut:

- 1) Unsur Intrinsik antara lain :
 - a) Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan seseorang dapat dilihat dari penguasaan pengetahuan, sikap, dan ketrampilan dalam penguasaan bidang ilmu

⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2000). Hlm. 210

tertentu. Dalam hal ini, kecerdasan intelektualnya akan diikuti oleh sikap menghadapi permasalahan dan ketrampilan menganalisis, dan mencari alternatif pendekatan masalah. Semakin tinggi penguasaan derajat intelektualitasnya, maka semakin terbuka kemampuan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

b) Tingkat Pengetahuan

Tingkat pengetahuan seseorang terkait dengan kompetensi dalam pekerjaannya. Pengetahuan yang dikuasai tidak terbatas pada bidang ilmu-ilmu “keras”, tetapi juga “lunak” misalnya pengetahuan tentang komunikasi, inisiatif, kreativitas, dan konflik. Selain itu penguasaan pengetahuan tentang emosional dan spiritual dinilai penting. Semakin tinggi tingkat pemahaman (terhadap ilmu-ilmu keras dan lunak), maka semakin tinggi daya inovatif dan produktivitas kerjanya.

c) Tingkat keterampilan

Tingkat keterampilan terkait dengan penguasaan dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dimiliki seseorang yang dipraktikkan dalam pekerjaannya. Sama halnya dengan tingkat pengetahuan, maka penguasaan segi praktis di dalam menerapkan ilmu-ilmu keras dan lunak dalam dunia nyata akan membantu seseorang untuk mampu meningkatkan produktivitas kerjanya.

d) Sikap motivasi terhadap kerja

Pengalaman seseorang dalam bekerja merupakan akumulasi dari keberhasilan dengan kegagalan serta gabungan dari kekuatan dan kelemahan didalam melaksanakan pekerjaannya.

2) Unsur ekstrinsik

a) Lingkungan keluarga

Lingkungan keluarga yang dimaksud disini adalah sikap dan motivasi anggota suatu keluarga di dalam memandang makna suatu pekerjaan.

b) Lingkungan sosial budaya

Lingkungan sosial budaya, seperti tingginya kedisiplinan sosial, tanggung jawab sosial dan sistem nilai tentang pekerjaan akan mendorong seseorang untuk terlibat aktif dalam meningkatkan kinerjanya. Termasuk di dalamnya adalah memandang mutu SDM sebagai salah satu budaya dan sekaligus kebutuhan setiap individu masyarakat. Produktivitas sudah dipandang sebagai produk budaya untuk meningkatkan martabat diantara warganya.

c) Lingkungan ekonomi

Lingkungan ekonomi antara lain dicirikan oleh pertumbuhan ekonomi, tingkat pengangguran, derajat kemiskinan, penguasaan aset produksi, dan pendapatan perkapita.⁷

c. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut teori Dessler yang dikutip oleh Stephen P Robbins dan Timothy dalam bukunya yang mengatakan bahwa dalam melakukan suatu penilaian terhadap kinerja para

⁷ Mangkuprawira, *Bisnis Manajemen Dan Sumber Daya Manusia*. Hlm. 222-225

karyawan harus memperhatikan lima faktor penilaian kinerja antara lain sebagai berikut:⁸

- 1) Kualitas pekerjaan yaitu meliputi ketelitian, akurasi, penampilan.
- 2) Kuantitas pekerjaan yaitu meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- 3) Supervisi yang diperlukan yaitu meliputi membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
- 4) Kehadiran yaitu meliputi regularitas, dapat dipercayai atau diandalkan dan ketepatan waktu.
- 5) Konservasi yaitu meliputi pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

d. Indikator Kinerja Karyawan

- 1) Menurut Benardin dan Russely yang dikutip oleh Stephen P Robbins dan Timothy dalam bukunya terdapat beberapa kriteria yang dapat dijadikan sebagai indikator untuk mengukur kinerja karyawan antara lain adalah sebagai berikut:⁹

⁸ Stephen P Robbins dan Timothy, *Perilaku Organisasi*, 12th ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2008). Hlm. 85

⁹ Ibid. Hlm. 90

a) *Quality*

Ialah tingkatan dimana proses ataupun penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktivitas atau memenuhi suatu aktivitas yang sesuai dengan harapan.

b) *Quantity*

Ialah jumlah yang telah dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit atau jumlah dari siklus aktifitas yang sudah terselesaikan.

c) *Need For Supervision*

Ialah tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa harus meminta bantuan pertolongan atau bimbingan dari atasan-atasannya.

- 2) Ada beberapa alat penilaian kinerja karyawan yang dijadikan indikator untuk mengukur kinerja karyawan antara lain adalah sebagai berikut :¹⁰

¹⁰ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012). Hlm. 233

a) Ketepatan Waktu

Pekerjaan yang diberikan harus diselesaikan tepat waktu, karena suatu pekerjaan itu memiliki ketergantungan terhadap pekerjaan lainnya. Jadi, jika suatu pekerjaan itu tidak selesai tepat waktu maka akan mempengaruhi pekerjaan lainnya.

b) Kehadiran

Kehadiran karyawan haruslah tepat waktu sesuai ketentuan yang ada. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

c) Kemampuan Kerja Sama

Pada suatu pekerjaan diperlukan dua orang atau lebih untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

2. Keterlibatan Kerja

a. Definisi Keterlibatan Kerja

Keterlibatan Kerja mempunyai definisi yaitu derajat dimana orang dikenal dengan pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri.¹¹

Keterlibatan kerja merupakan ukuran sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerjanya sebagai ukuran harga dirinya. Keterlibatan kerja merupakan tambahan yang baru dalam literature perilaku organisasi. Karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu.¹²

keterlibatan kerja dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang secara psikologis mengartikan dirinya dengan pekerjaan dan menganggap tingkat kinerjanya sebagai hal penting bagi harga diri.¹³ Karyawan yang berpartisipasi untuk

¹¹ Stephan P Robbins, *Perilaku Organisasi*, 9th ed. (Jakarta: Gramedia, 2001). Hlm. 112

¹² Stephan P Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2001). Hlm. 140

¹³ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2010). Hlm.

bekerja akan menunjukkan kemauan untuk terlibat dalam pekerjaan. Karyawan akan berusaha untuk melakukan yang terbaik dengan usaha yang maksimal, merasa bangga terhadap perusahaan dan selalu mengembangkan kemampuan dirinya, sehingga karyawan bisa berkembang.

b. Indikator Keterlibatan Kerja

Ada 6 indikator yang dapat digunakan dalam mengukur tinggi rendahnya keterlibatan kerja sebagai berikut:

- 1) Aktif berpartisipasi dalam menunjukkan keikutsertaan dan perhatian terhadap pekerjaan.
- 2) Menunjukkan pekerjaan adalah yang utama. Individu yang mengutamakan pekerjaan akan terus berusaha yang terbaik demi pekerjaannya dan merasa bahwa pekerjaan sebagai sesuatu yang menarik dalam kehidupannya serta layak diprioritaskan.
- 3) Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri. Keterlibatan kerja dapat dilihat dari perilaku seseorang mengenai pekerjaannya, dimana seseorang menganggap pekerjaan penting bagi harga diri.

- 4) Keterlibatan mental dan emosional. Keterlibatan tidak selalu terkait kegiatan fisik tetapi dapat berupa mental dan emosional.
- 5) Motivasi. Kontribusi keterlibatan dimana keadaan manajer memotivasi orang-orang untuk memberikan distribusi.
- 6) Tanggung jawab. Keterlibatan mendorong orang-orang untuk menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok.¹⁴

c. Dimensi Keterlibatan Kerja

Menurut Robbin & Judge yang dikutip oleh Wibowo dalam bukunya, keterlibatan kerja dapat diukur melalui beberapa dimensi, di antaranya: Keaktifan seseorang dalam pekerjaannya; Rasa memihak terhadap pekerjaan, dan; Menganggap penting pekerjaan sebagai harga diri. Sebagai salah satu strategi terhadap sumber daya manusia, keterlibatan kerja dapat dipahami melalui tiga pendekatan, seperti dijelaskan Lawler yang dikutip oleh Wibowo dalam bukunya diantaranya:

- 1) *The Human Relation Approach*

¹⁴ Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum, 2005). Hlm. 125

- 2) *The Human Resources Approach*
- 3) *The High Involvement Approach*¹⁵

d. Hakikat Keterlibatan Kerja

Berikut hakikat keterlibatan kerja diantaranya:

- 1) Keterlibatan mental dan emosional

Keterlibatan bukan hanya sekedar kegiatan fisik namun juga mental dan emosional. Bukannya hanya keterampilannya tapi juga diri mereka ikut serta terlibat. Keterlibatan ini bersifat psikologis daripada fisik. Keterlibatan bukan hanya partisipasi dalam pekerjaan tapi juga pertemuan, meminta pendapat, dan lainnya.

- 2) Motivasi kontribusi

Keterlibatan adalah bahwa ia memotivasi orang-orang untuk memberikan kontribusi. Mereka diberikan kesempatan untuk menyalurkan sumber inisiatif dan kreatifnya guna mencapai tujuan organisasi.

- 3) Tanggung jawab

Keterlibatan kerja mendorong orang untuk meminta tanggung jawab dalam aktivitas kelompok. Ini

¹⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Press, 2011). Hlm. 231

juga merupakan proses sosial yang mendorong orang-orang menjadi terlibat sendiri dalam organisasi dan mau mewujudkan keberhasilannya.¹⁶

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Karakteristik pribadi yang berperan penting dalam keterlibatan kerja adalah usia, kebutuhan yang kuat akan pertumbuhan, dan kepercayaan etis pekerjaan. Karakteristik pekerjaan yang berperan penting dalam keterlibatan kerja adalah pekerjaan yang dapat memenuhi kepuasan akan kebutuhan pertumbuhan yang kuat, pekerjaan yang memiliki otonomi, keberagaman, identitas tugas, umpan balik, dan partisipasi kerja yang tinggi. Selain itu faktor sosial dari pekerjaan juga dapat mempengaruhi keterlibatan kerja, yaitu:

- 1) Karakteristik pribadi
 - a) Usia. Karyawan yang berusia lebih tua, biasanya akan lebih terlibat kerjanya daripada karyawan yang muda. Hal ini mungkin disebabkan pada karyawan lebih tua bertanggungjawab dalam menyelesaikan tugasnya.

¹⁶ Davis dan Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, 7th ed. (Jakarta: Erlangga, 2000). Hlm. 125

- b) Kebutuhan yang kuat akan pertumbuhan. Keterlibatan kerja berhubungan dengan keyakinan bahwa pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan individu, kebutuhan tersebut adalah kebutuhan yang terpuaskan melalui proses bekerja itu sendiri.
- c) Adanya kepercayaan dalam etnik pekerjaan yang lama. Adanya rasa percaya terhadap keragaman keterampilan yang dimiliki oleh setiap individu dalam bekerja.

2) Faktor sosial

Faktor sosial dalam pekerjaan juga dapat mempengaruhi keterlibatan kerja. Individu yang bekerja di dalam sebuah kelompok menunjukkan adanya keterlibatan kerja yang lebih kuat dibandingkan dengan individu yang bekerja sendiri.¹⁷

3) Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan yang memperlihatkan kaitannya dengan keterlibatan kerja yaitu:

¹⁷ P Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Dan Aplikasi*. Hlm. 201-202

- a) Keragaman keterampilan. Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan. Dengan mengaplikasikan keterampilan yang dimiliki karyawan itu lebih banyak terikat pada pekerjaannya.
- b) Jati diri tugas. Sejauh mana tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar membuat karyawan bekerja tanpa keraguan.
- c) Tugas yang penting. Rasa pentingnya tugas bagi seseorang, jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja. Maka ia cenderung memiliki keterlibatan kerja yang tinggi.
- d) Otonomi pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan peluang mengambil keputusan akan lebih mempengaruhi keterlibatan karyawan terhadap tugas yang dikerjakan.
- e) Umpan balik. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan keterlibatan kerja

karyawan sehingga dapat menguntungkan bagi kedua belah pihak.¹⁸

4) Karakteristik kondisi kerja yang menunjang

Bekerja dalam ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, kondisi kerja yang tidak mengenakan (*uncomfortable*) akan menimbulkan keengganan untuk bekerja sehingga dengan kondisi seperti ini tidak adanya keterlibatan kerjanya. Namun, jika kondisi kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi tentunya akan mempengaruhi keterlibatan kerjanya.¹⁹

5) Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi seperti sifat-sifat dan perilaku pemimpin berhubungan dengan keterlibatan kerja. Pemimpin yang dilihat kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas bawahan, kecerdasan ketegasan, penuh kepercayaan diri, inisiatif dan memiliki

¹⁸ Abdul Rahman Shaleh dan Yunita Faella Nisa, *Psikologi Dan Industri* (Jakarta: Lembaga Penelitian UIN Jakarta dengan UIN Jakarta Press, 2006). Hlm. 94

¹⁹ Ibid. Hlm. 103

kelompok kerja yang baik dengan bawahan, maka akan meningkatkan keterlibatan kerja yang tinggi.²⁰

f. Aspek-Aspek Keterlibatan Kerja

Menurut Saleh dan Hosek yang dikutip oleh Luthans dalam bukunya, keterlibatan kerja merupakan konsep yang kompleks berdasarkan aspek kognitif, aspek tindakan dan aspek perasaan. Ditandai dengan adanya:²¹

1) Pekerjaan adalah minat hidup yang utama

Keterlibatan kerja akan muncul bila pekerjaan dirasakan sebagai sumber utama terhadap harapan individu dan sumber kepuasan diri dan kebutuhan-kebutuhan yang menonjo (*salient need*) individu. Kebutuhan yang menonjol (*salient need*) akan manguat bila pekerjaan dipersepsikan mampu mmenuhi kebutuhan-kebutuhannya, sehingga membuat individu menghabiskan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk pekerjaannya.

2) Berpartisipasi aktif dalam pekerjaannya

Partisipasi aktif akan terjadi bila seseorang diberikan kesempatan seluas-luasnya dalam bekerja

²⁰ Ibid. Hlm. 117

²¹ Luthans, *Perilaku Organisasi*. Hlm. 567

seperti kesempatan mengeluarkan ide-ide, membuat keputusan berguna untuk kesuksesan perusahaan, kesempatan untuk belajar, mengeluarkan keahlian dan kemampuannya dalam bekerja, sehingga partisipasi aktif ini akan berpengaruh pada hasil kerja dan hasil yang memuaskan akan mempengaruhi rasa berharga pada dirinya.²²

- 3) Menganggap performa sebagai hal yang penting bagi harga dirinya

Seberapa jauh performa individu mempengaruhi harga dirinya (*self esteem*). Usaha kerja yang ditampilkan menggambarkan seberapa jauh seseorang terlibat pada pekerjaannya akan menganggap pentingnya pekerjaan tersebut bagi *self esteem* atau rasa keberhargaan diri pada diri seseorang. Hal ini bisa dilihat dari seberapa sering karyawan memikirkan pekerjaannya yang belum terselesaikan setelah jam kerja selesai, masalah yang belum selesai menjadi pusat konsep diri yang berlaku dalam hati.

²² Ibid. Hlm. 569

4) Menganggap kinerja konsisten terhadap dirinya

Seseorang terlibat dalam pekerjaannya akan memiliki konsentrasi terhadap unjuk kerja, sehingga mempengaruhi konsisten seseorang terhadap konsep dirinya. Hal ini dapat terlihat dari seseorang memiliki prinsip terhadap pekerjaannya, unjuk kerjanya konsisten dengan kemampuan yang dimiliki.

g. Kondisi-Kondisi Yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Ada tiga kondisi psikologis yang meningkatkan kemungkinan keterlibatan individu dalam pekerjaan, sebagai berikut:

1) Perasaan berarti

Perasaan berarti secara psikologis adalah perasaan diterima melalui energi fisik, kognitif, dan emosional. Perasaan berarti adalah merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna dan atau bernilai

2) Rasa aman

Rasa aman secara psikologis muncul ketika individu mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra

diri, status, dan karir. Perasaan aman dan percaya dibangun dengan situasi yang telah diperkirakan, konsisten, dan jelas tanpa ancaman.

3) Perasaan ketersediaan

Perasaan ketersediaan secara psikologis berarti individu merasa bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional, dan kognitif, tersedia pada saat-saat dibutuhkan.²³

3. Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasi

Mathis dan Jackson yang dikutip oleh Makmuri dalam bukunya memberikan definisi “*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizationa goals and dexire to remain with the organization*”. (komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organiasasi dan akan tetap tinggal atau akan meninggalkan organisasi). Menurut Mowday yang dikutip oleh Makmuri dalam bukunya menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurut dia, komitmen

²³ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Andi, 2006). Hlm. 568

organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu sikap keterlibatan dan bentuk kesetiaan seseorang dalam suatu organisasi.²⁴

Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Lincoln yang dikutip oleh Sopiah dalam bukunya, komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Menurut Blau & Boal yang dikutip oleh Sopiah dalam bukunya, komitmen organisasi sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Robbins yang dikutip oleh Sopiah dalam bukunya mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.²⁵ Komitmen organisasi cukup

²⁴ Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi*, Revisi. (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2008). Hlm. 161

²⁵ Sopiah, *Perilaku Organisasional* (Yogyakarta: Andi, 2008). Hlm. 155-156

baik dalam memprediksikan anggota untuk bertahan dan berpindah.²⁶

Menurut Jewell dan Siegall yang dikutip oleh Eddy dalam bukunya, komitmen kerja dapat didefinisikan sebagai derajat hubungan individu memandang dirinya sendiri dengan pekerjaannya dalam organisasi tertentu.²⁷

Komitmen juga dapat didefinisikan sebagai jaminan dan janji baik secara eksplisit maupun implisit dari keberlangsungan hubungan antara partner dalam pertukaran, menurut Schur yang dikutip oleh Eddy dalam bukunya. Komitmen juga berarti keinginan yang abadi untuk memelihara hubungan yang bernilai. Selanjutnya komitmen keanggotaan secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis anggota pada organisasi tertentu menurut Summers dan Acito yang dikutip oleh Eddy dalam bukunya. Keterlibatan psikologis ini akan tercermin pada tingkat aktivitas seseorang tersebut dalam suatu organisasi dan untuk kepentingan organisasi.²⁸

²⁶ Muchlas, *Perilaku Organisasi*. Hlm. 163

²⁷ Eddy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2010). Hlm. 292

²⁸ *Ibid.* Hlm. 293

Definisi lain lagi mengenai komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.²⁹ Pendapat lain terkait komitmen organisasi ialah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.³⁰

Dalam kaitannya dengan komitmen organisasional Mayer dan Allen yang dikutip oleh Luthans dalam bukunya mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen. Ketiga tema tersebut adalah komitmen sebagai keterkaitan efektif pada organisasi (*affective commitment*), komitmen sebagai biaya yang ditanggung jika meninggalkan atau keluar organisasi (*continuance commitment*), dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*normative commitment*).³¹

Continuance commitment dapat didefinisikan sebagai suatu keterikatan dalam diri seseorang sebagai anggota suatu

²⁹ Timothy, *Perilaku Organisasi*. Hlm. 100-101

³⁰ Simon dan Schuster, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Aditya Media, 1996). Hlm. 171

³¹ Luthans, *Perilaku Organisasi*. Hlm. 249

organisasi dengan alasan biaya yang akan dikeluarkan atau ditanggung jika meninggalkan organisasi dan menimbang kembali kerugian dan manfaat untuk meninggalkan atau tetap berada dalam organisasi.

Normative commitment adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh seseorang pada organisasi seperti aktif dalam kegiatan dalam organisasi sebagai bentuk sumbangsuhnya pada organisasi, dengan berdasarkan nilai moral. Dalam pedomannya di dunia organisasi adalah selagi bisa melakukan untuk organisasi dia akan tetap beruaha memberikan yang terbaik untuk organisasi, lepas tanggungjawab bukanlah termasuk dalam nilai moral yang tetap dan tidak membuat nyaman dalam melakukan hal itu.

Affective commitment adalah suatu sikap yang didasarkan apa yang dirasakan oleh seseorang pada organisasi yang mereka tempati, dan ini lebih berkaitan dengan lingkungan yang mereka tempati seperti hadirnya rasa kenyamanan yang dibungkus dengan rasa kekeluargaan dan kebersamaan yang kental yang tercipta diorganisasi itu yang mana tidak semua organisasi tercipta lingkungan seperti itu, dan ini menjadikan anggota mampu bahkan dengan senang

hati untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi itu.

Allen dan Mayer yang dikutip oleh Luthans dalam bukunya menyatakan bahwa ketiga komponen komitmen ini secara konseptual maupun empiris terpisah satu sama lain. Walaupun masing-masing komponen mewakili keterikatan antara individu dengan organisasi, namun bentuk keterikatannya bervariasi. Penyebab dan dampaknya pun berbeda-beda.³²

Dalam sumber lain disebutkan "*Organizational Commitment is the employee's emotional attachment to, identification with and involvement in a particular organization*". (Komitmen organisasi adalah emosi tambahan karyawan di dalam mengidentifikasi dan keterlibatan pada organisasi tertentu).³³

Kesimpulan dari beberapa teori diatas, bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang dimiliki oleh karyawan sebuah perusahaan atau anggota dari suatu organisasi untuk tetap berada di perusahaan atau organisasi

³² Ibid.Hlm. 250

³³ Steven L. Mc Shane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior* (New York: Mc Garw-Hill, n.d.). Hlm. 126

untuk menyumbangkan tenaga dan pikirannya untuk perusahaan maupun organisasi yang ditempatinya. Dalam komitmen organisasi ada tiga macam komponen yang dimiliki pada diri setiap individu, yaitu komitmen efektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Seperti yang dikatakan oleh Allen dan Mayer yang dikutip oleh Muchtar dalam jurnalnya bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai atau bisa diartikan anggota pada suatu organisasi dalam komponen *affective* tinggi bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai atau anggota *continue* atau berkelanjutan tinggi tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Sedangkan pegawai yang memiliki kemampuan *normative* yang tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.³⁴

³⁴ Muchtar Hidayat, "Analisis Komitmen (*Affective, Continuance, Normative*) Terhadap Kualitas Pelayanan Pengesahan STNK Kendaraan Bermotor (Studi Empiris Pada Kantor Bersama Samsat Di Provinsi Kalimantan Timur)," *Manajemen dan Kewirausahaan* 12 (2010): 13.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen anggota pada suatu organisasi tidak terjadi begitu saja tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen anggota dari suatu organisasi disebabkan oleh beberapa faktor. Misalnya:

- 1) Steers yang dikutip oleh Sopiah dalam bukunya mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu:
 - a) Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
 - b) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
 - c) Pengalaman bekerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.³⁵

³⁵ Sopiah, *Perilaku Organisasional*. Hlm. 163

- 2) David yang dikutip oleh Sopiah dalam bukunya mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:
- a) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian dan lain-lain.
 - b) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
 - c) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
 - d) Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang beberapa tahun bekerja dan karyawan yang

sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.³⁶

Luthans yang dikutip oleh Eddy dalam bukunya mengatakan bahwa komitmen ditentukan oleh variabel personal dan variabel organisasi. Variabel personal meliputi usia, masa jabatan dalam organisasi, dan disposisi individu seperti efektif positif atau negatif, dan kontrol atribusi baik internal maupun eksternal. Sedangkan variabel organisasional meliputi rancangan tugas pekerjaan dan gaya kepemimpinan supervisor.³⁷

Berdasarkan penelitian Steers, Mathieu dan Zajac, serta Dunham, Grube, dan Castaneda yang dikutip oleh Liche dalam jurnalnya ditemukan bahwa: karakteristik personal (usia, lama kerja, jenis kelamin, dan tingkat), karakteristik pekerjaan (tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran), pengalaman kerja (gaya kepemimpinan, keterandalan organisasi), dan rekan kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi.³⁸

³⁶ Ibid. Hlm. 164

³⁷ Eddy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Yogyakarta: Andi, 2008). Hlm. 296

³⁸ Liche Seniati, "Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, Dan Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Dosen Pada Universitas Indonesia," *Makara* 10 (2006): 90.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Indikator-indikator komitmen organisasi antara lain:

- 1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
- 2) Kemauan karyawan untuk mengerahkan kemampuan secara maksimal untuk organisasi.
- 3) Sebuah keyakinan yang dalam terhadap organisasi.
- 4) Penerimaan terhadap tujuan organisasi.³⁹

4. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins yang dikutip oleh Darsono P dan Tjatjuk Siswandoko dalam bukunya menjelaskan kepuasan kerja ialah sikap pekerja yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dan yang diyakininya seharusnya diterima. Sedangkan menurut Asa'ad yang dikutip oleh Darsono P dan Tjatjuk Siswandoko dalam bukunya menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, suatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Dengan kata lain kepuasan kerja

³⁹ Fred Luthans, *Organizational Behavior* (Singapore: Mc Garw Hill Company, 2007). Hlm. 147

adalah seperangkat perasaan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan berdasarkan imbalan material dan imbalan psikologis (*non material*).⁴⁰

b. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori juga mencari landasan tentang perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Diantara teori kepuasan kerja adalah:⁴¹

1) *Two factor theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang yang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak tersedia. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar

⁴⁰ Darsono p Tjatjuk Siswandoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21* (Jakarta: Nusantara Consulting, 2011). Hlm. 214

⁴¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Press, 2012). Hlm. 502-504

pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri, karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan *hygiene* atau *maintanance factors*. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dari pekerjaan, peluang promosi dari kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

2) *Value theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memerhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang.

Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang..

Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

3) *Discrepancy theory*

Teori pertentangan dari Locke yang dikutip oleh Abdul Rahman Shaleh dan Yunita Faela Nisa dalam bukunya menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan pertimbangan dua nilai, yaitu:⁴²

⁴² Yunita Faela Nisa, *Psikologi Dan Industri*. Hlm. 95-97

- a) Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang ia terima.
 - b) Pentingnya apa yang diinginkan individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi individu adalah jumlah dari kepuasan kerja setiap aspek dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan dari individu.
- 4) Model kepuasan bidang atau bagian (*facet satification*)

Menurut *Model Lawler* yang dikutip oleh Abdul Rahman Shaleh dan Yunita Faella Nisa dalam bukunya orang akan merasa puas dengan bidang tertentu dari pekerjaannya mereka (misalnya, dengan rekan kerja, atasan, gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara actual yang mereka terima.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Beberapa pendapat mengenai faktor kepuasan kerja, diantaranya yaitu:

1) Menurut *Kreitner* dan *Kinicki* yang dikutip oleh Lijan Poltak Sinambela dalam bukunya terdapat lima penyebab kepuasan kerja yaitu:⁴³

a) *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Dalam hal ini kepuasan ditentukan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b) *Discrepancies* (perbedaan)

Kepuasan menurut faktor ini merupakan sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Jika kenyataan lebih kecil dari yang diharapkan tentu saja akan mengakibatkan ketidakpuasan, akan tetapi jika sebaliknya yang terjadi maka akan timbul kepuasan dalam bekerja.

c) *Value attainment* (pencapaian nilai)

Pencapaian nilai dalam hal ini menunjukkan bahwa kepuasan merupakan hasil

⁴³ Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai, Teori, Pengukuran Dan Implikat* (Yogyakarta: Graham Ilmu, 2012). Hlm. 261-262

dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Nilai yang diharapkan satu dengan orang lain pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.

d) *Equity* (keadilan)

Keadilan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan fungsi dari beberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

e) *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

2) Robbins yang dikutip oleh Wibowo dalam bukunya menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:⁴⁴

- a) Tipe kerja
- b) Rekan pekerja
- c) Tunjangan

⁴⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Hlm. 216

- d) Diperlakukan dengan hormat dan adil
- e) Keamanan kerja
- f) Peluang menyumbangkan gagasan
- g) Upah
- h) Pengakuan terhadap kerja
- i) Kesempatan untuk maju

d. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Greenberg dan *Baron* yang dikutip oleh *Wibowo* dalam bukunya memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dengan cara sebagai berikut.⁴⁵

- 1) Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

⁴⁵ Ibid. Hlm. 517-518

2) Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlakukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga *fringe benefit* yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

3) Mempertemukan pekerjaan yang cocok dengan minatnya

Semakin banyak orang yang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil ditempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya.

4) Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang

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

e. Indikator Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat menjadi tolak ukur kepuasan kerja, antara lain:⁴⁶

- 1) Kepuasan dengan gaji
- 2) Kepuasan dengan promosi
- 3) Kepuasan dengan rekan kerja
- 4) Kepuasan dengan atasan
- 5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Oxi Rindiantika Sari dan Heru Susilo (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PTPN X – Unit	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan OCB sebagai variabel	1. Metode analisis data menggunakan analisis jalur 2. Metode analisis data menggunakan normalitas, heterokedastisitas dan multikoleritas 3. Memakai hasil simultan dan	1. Memiliki 146 responden 2. Objek penelitian dilakukan pada PTPN X – Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggung Tulungagung 3. Variabel kepuasan kerja

⁴⁶ Robbins & Coulter, *Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 2010). Hlm. 149

		Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung)	intervening	parsial. 4. Variabel kinerja karyawan digunakan sebagai variabel dependen	digunakan sebagai variabel independen dan OCB sebagai variabel intervening
2	Eka Mariyanti SE, MM (2014)	Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada Perawat Rumah Sakit Swasta di Kota Padang)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	1. Menggunakan teori keterlibatan kerja dari Robbins pada landasan teori 2. Metode analisis data menggunakan normalitas, heterokedastisitas dan multikolinieritas 3. Memakai hasil simultan dan parsial 4. Variabel keterlibatan kerja digunakan sebagai variabel independen	1. Memiliki 200 responden 2. Menggunakan <i>purposive sampling</i> dan sampel penelitian dipilih dengan kriteria tertentu 3. Objek penelitian dilakukan pada pada Rumah Sakit Swasta di Kota Padang 4. Variabel komitmen organisasi digunakan sebagai variabel dependen dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen
	Shabrina Fella Fadhila Rizki dan Mas'ud (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan	1. Pengoperasian data menggunakan program SPSS 2. Variabel	1. Menggunakan teknik analisis <i>moderated regression analysis</i>

3		Komitmen Profesi Dengan Budaya Kolektivisme Sebagai Variabel Moderating (Studi Perawat RSUD Kota Semarang)	kerja dan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen profesi dengan budaya kolektivisme sebagai variabel moderating	keterlibatan kerja digunakan sebagai variabel independen 3. Metode analisis data menggunakan normalitas, heterokedastisitas dan multikoleritas	2. Pengambilan sampel menggunakan <i>simple random sampling</i> 3. Memiliki 373 perawat sebagai populasi 4. Variabel kepuasan kerja digunakan sebagai variabel independen, komitmen profesi sebagai variabel dependen, dan budaya kolektivisme sebagai variabel moderating 5. Objek penelitian dilakukan pada RSUD Kota Semarang
4	Dedi Rianto Rahadi dan Claudia Ocktaliani (2019)	Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan	1. Metode penelitian menggunakan analisis jalur 2. Menggunakan keefisien determinasi untuk mengetahui besarnya pengaruh pengembangan	1. Memiliki 150 responden 2. Objek penelitian dilakukan pada PT. XYZ 3. Variabel pengembangan karir dan disiplin kerja sebagai variabel

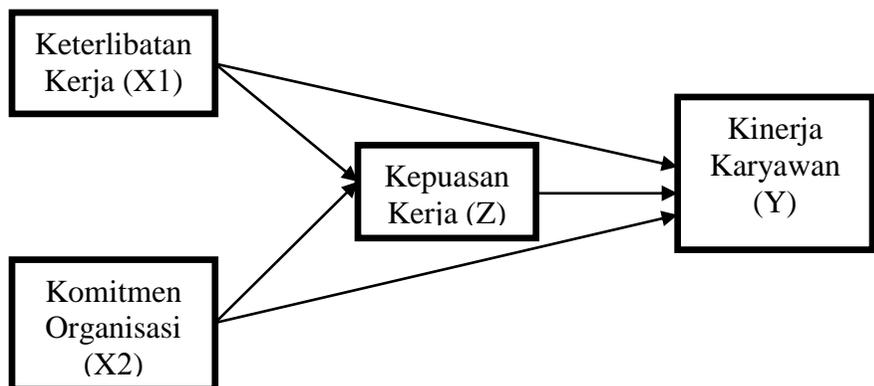
		PT. XYZ	terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	an karir dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan 3. Variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening 4. Metode analisis data menggunakan normalitas, heterokedastisitas dan multikoleritas	independen
5	Firmananda Utama Akbar, Djamhur Hamid, dan Mochammad Djudi (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan	1. Menggunakan analisis jalur dalam metode penelitian 2. Pengoperasian data menggunakan program SPSS 21 3. Variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen 4. Menggunakan pendekatan	1. Memiliki 75 responden 2. Pengambilan sampel menggunakan <i>propotional random sampling</i> dengan populasi sebanyak 298 karyawan 3. Objek penelitian dilakukan pada PG Kebon

				kuantitatif	Agung Malang 4. Variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen dan variabel komitmen organisasional sebagai variabel dependen
--	--	--	--	-------------	---

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai hal penting. Maka kerangka pemikiran teoritis yang disajikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Sumber: Data dikembangkan pada penelitian, 2020

X1 = Keterlibatan Kerja

Y = Kinerja Karyawan

X2 = Komitmen Organisasi

Z = Kepuasan Kerja

D. Hipotesis

Berdasarkan teori Suharsimi Arikunto mengemukakan bahwa hipotesis dapat diartikan dari suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.⁴⁷ Hipotesis juga dapat juga dapat didefinisikan sebagai jawaban sementara yang kebenarannya masih diuji atau rangkuman simpulan teoritis yang diperoleh dari tinjauan pustaka.⁴⁸ Karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan melalui suatu pengujian atau tes yang disebut tes hipotesis.

Berdasarkan uraian identifikasi masalah dan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan, maka penelitian ini dapat ditarik hipotesis atau dugaan sementara yang telah dirumuskan, yaitu sebagai berikut:

1. H_a : Keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang.

⁴⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010). Hlm. 110

⁴⁸ Martono Nanang, *Metode Penelitian Kuantitatif Analisis Isi Dan Analisis Data Sekunder* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014). Hlm. 67

H_0 : Keterlibatan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang.

2. H_a : Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang.

H_0 : Komitmen Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang.

3. H_a : Kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang.

H_0 : Kepuasan kerja sebagai variabel intervening tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang.

4. H_a : Keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang.

H_0 : Keterlibatan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang.

5. H_a : Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang.

H_0 : Komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang.

6. H_a : Keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang.

H_0 : Keterlibatan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang.

7. H_a : Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang.

H_0 : Komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang.