

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sangat penting untuk kehidupan manusia dalam aktivitas sehari-hari karena manajemen mempermudah pekerjaan manusia dengan spesialisasi pekerjaan dan berkembangnya sistem operasi yang ada di era globalisasi saat ini. Globalisasi menyebabkan terjadinya perubahan dalam kehidupan manusia baik pada perubahan yang lebih dinamis, penuh tantangan dan bahkan ketidak pastian. Kunci untuk menghadapi era globalisasi adalah sumber daya manusia harus ditingkatkan melalui dari berbagai manajemen.

Tiga alasan utama diperlukannya manajemen, yaitu untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan diantara berbagai tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Manajemen juga mempunyai tiga pengertian yaitu : pertama, adanya tujuan yang ingin dicapai, tujuan tersebut dicapai dengan mempergunakan berbagai kegiatan, dan berbagai kegiatan tersebut harus dibimbing dan diawasi. Kedua, manajemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan kegiatan manajemen. Ketiga, manajemen merupakan seni atau ilmu, seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat, sedangkan ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian-kejadian, keadaan-keadaan, jadi memberikan penjelasan-penjelasan (Firmansyah dan Mahardhika, 2018:3).

Sumber daya manusia juga tidak lepas dari kata dan arti manajemen. Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian semua langkah-langkah yang berhubungan dengan kerja dan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Sutrisno, 2009:7). Pendapat lain juga mengartikan tentang arti manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses mendapatkan, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan serta menghadirkan diri dalam berbagai hubungan ketenagakerjaan, kesehatan, keselamatan dan berbagai konsep serta teknik yang diperlukan dalam menggerakkan orang atau aspek-aspek personal dari pekerjaan (Wahjono, 2015:14).

2.2 Komitmen Organisasi

Dalam studi manajemen sumber daya manusia, komitmen karyawan merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi. Komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dapat dikatakan sebagai komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan berusaha melibatkan diri dalam kegiatan untuk memajukan perusahaan. Karyawan akan memilih untuk bertahan diperusahaan dan melanjutkan keanggotaannya sebagai bentuk komitmen organisasi yang dimiliki karyawan. Menurut Meyer dan Allen (dalam Kreitner & Kinicki, 2014:165) mengartikan komitmen adalah gabungan dari tiga dimensi yaitu afektif, berkelanjutan dan normatif yang memiliki karakteristik hubungan pegawai atau anggota dalam organisasi dengan organisasinya, dan

mengimplikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Komitmen organisasi adalah suatu usaha karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam berbagai upaya untuk mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan (Alwi, 2008:62). Suparyadi (2015:452) menyampaikan komitmen organisasional adalah sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap suka terhadap organisasi atau merasa puas dengan organisasi sehingga menimbulkan kesediaan untuk mengusahakan upaya-upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuan. Komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge (2016:47) adalah tingkat dimana seorang pekerja untuk mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapan agar tetap menjadi anggota. Menurut Mowday (dalam Sopiah, 2008:155) komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional, adalah suatu dimensi perilaku yang dapat digunakan sebagai penilaian tingkat kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi.

Menurut Luthans (dalam Wibowo, 2017:214) Komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai : keinginan kuat untuk tetap menjadi organisasi tertentu, keinginan untuk mendesak usaha-usaha yang maksimal atas nama organisasi, dan keyakinan yang pasti dalam atau penerimaan yang sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Wibowo (2017:214) menyatakan bahwa komitmen pada dasarnya adalah merupakan kesediaan seseorang untuk mengikatkan diri dan menunjukkan kesetiaan terhadap organisasi karena

merasakan dirinya terlibat dalam seluruh kegiatan organisasi. Kesimpulan dari arti komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk bersedia mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha-usaha tingkat tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja terbentuk, tetapi melewati berbagai proses dan tahapan hingga akhirnya bisa diukur. Menurut David (dalam Sopiah, 2008:163) menyampaikan ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan dalam suatu organisasi, yaitu :

1. Faktor personal , misalnya : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya : besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi pasti memiliki tingkat komitmen yang berbeda juga.

Meyer dan Allen (dalam Kreitner dan Kinicki, 2014:165) menunjukkan bahwa komitmen organisasi terdapat tiga komponen yang saling berhubungan, yaitu :

1. Komitmen afektif, dimana emosi pegawai, identifikasi pegawai dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan. Pegawai akan terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya.
2. Komitmen berkelanjutan, timbulnya kesadaran pegawai jika meninggalkan perusahaan akan mengalami kerugian, oleh sebab itu mereka harus tetap bekerja.
3. Komitmen normatif, mencerminkan rasa tanggung jawab pegawai untuk terus bekerja dan tetap berada diperusahaan.

Menurut Mowday, *et al* (dalam Puput, 2015:20) komitmen terhadap organisasi dapat diukur menggunakan empat indikator yaitu :

1. Keinginan kuat tetap sebagai anggota. Karyawan bangga terhadap perusahaan dan menganggap perusahaan sebagai tempat yang baik untuk bekerja, dan sedikit alasan untuk keluar dari perusahaan tersebut.
2. Keinginan berusaha keras dalam bekerja. Adanya perasaan nyaman yang dirasakan karyawan sehingga membuat karyawan termotivasi untuk selalu berprestasi lebih baik lagi dan bekerja melebihi apa yang diharapkan perusahaan.
3. Penerimaan nilai organisasi. Karyawan merasa bahwa nilai-nilai yang diterapkan dan berlaku di perusahaan sudah sesuai, sehingga bisa diterima dan dianut oleh karyawan.

4. Penerimaan tujuan organisasi. Keinginan untuk tetap berada di perusahaan membuat karyawan berusaha keras dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab supaya tujuan perusahaan tercapai.

Komitmen karyawan terhadap organisasi tidak semuanya sama, ada yang rendah dan ada pula yang tinggi. Ditinjau dari segi organisasi menurut Steers (dalam Sopiah, 2008:166) karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turn over* atau meningkatnya angka karyawan yang keluar dari perusahaan, tingginya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan dalam organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, serta kurangnya loyalitas pada organisasi atau perusahaan.

Menurut Hackett dan Guinon (dalam Sopiah, 2008:166) karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut yaitu karyawan lebih puas dengan pekerjaannya dan lebih disiplin sehingga tingkat absensinya menurun. Begley dan Czajka (dalam Sopiah, 2008:167) juga berpendapat bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi dampaknya adalah tingkat stress berkurang sehingga menimbulkan semangat dari dalam diri yang memotivasi untuk bekerja lebih baik.

2.3 Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individu, setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda sesuai dengan nilai yang tertanam pada diri masing-masing, ini disebabkan karena ada perbedaan di setiap individu. Seorang karyawan akan merasa nyaman dan memberikan loyalitas yang tinggi pada perusahaan jika memperoleh kepuasan kerja sesuai yang diharapkan.

Salah satu pengaruh pada manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah terciptanya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas atau kinerja suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Karyawan akan mendapatkan kepuasan dari perusahaan apabila karyawan tersebut dalam bekerja merasa nyaman, memiliki rasa senang dan mendapatkan rasa puas sesuai dengan apa yang diharapkan. Sedangkan kerja merupakan aktivitas yang dilakukan secara sengaja oleh seseorang untuk mendapatkan penghasilan / imbalan agar tercapai tujuan yang diharapkan.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif yang dihasilkan dari suatu evaluasi atau koreksi pada setiap karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2016:46). Pendapat lain arti kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, imbalan atau hasil yang didapat setelah bekerja, kerja sama dengan sesama karyawan dan berbagai hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2009:74). Rivai dan Mulyadi (2010:246) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah

penilaian dari karyawan atau pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya yang secara keseluruhan dapat memuaskan kebutuhannya atau memenuhi harapannya. Luthan (dalam Indrasari, 2017:39) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu keadaan yang menimbulkan rasa emosional pegawai yang mana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara batas jasa pegawai dengan tingkat nilai balas jasa baik secara materi maupun non materi.

Kesimpulan dari arti kepuasan kerja adalah sesuatu yang ditunjukkan adanya keseimbangan antara harapan yang diinginkan karyawan dengan imbalan yang diterima. Artinya, kepuasan atau ketidakpuasan tergantung pada masing-masing perbedaan antara apa yang diharapkan oleh individu, apabila yang didapatkan karyawan lebih tinggi dari harapan maka menyebabkan hasil yang memuaskan, dan sebaliknya, apabila yang didapatkan lebih rendah dari yang diharapkan maka menyebabkan timbulnya ketidakpuasan karyawan. Kepuasan kerja bisa dipandang dari dua sudut, dari sudut karyawan dan perusahaan. Dari sudut karyawan, kepuasan kerja adalah rasa senang yang muncul sehingga dapat menjalankan aktivitas kerja kita dengan tulus hati. Sedangkan kepuasan kerja dari sudut perusahaan adalah kepuasan kerja yang tinggi akan memberi dampak yang positif terhadap kinerja, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan untuk perkembangan serta kemajuan perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Gilmer dalam (Sutrisno, 2009:77) adalah :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada atau tidaknya kesempatan karyawan untuk memperoleh peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Keamanan kerja. Faktor ini merupakan penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan, karena jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang didapatkannya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah perusahaan yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil dan bisa memberikan kenyamanan bagi karyawan.
5. Pengawasan. Supervisi atau atasan yang buruk dapat membuat karyawan kurang nyaman yang berakibat absensi dan *turn over* meningkat.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Sukar dan mudahnya akan tugas atau tanggung jawab seorang karyawan dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Termasuk disini adalah fasilitas tempat kerja, kondisi bangunan tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, tempat parkir, dan lain sebagainya.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Aspek ini merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang dapat menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. Komunikasi. Kesiediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan

dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja. Komunikasi yang lancar sering menjadi alasan karyawan menyukai pekerjaannya.

10. Fasilitas. Perusahaan yang memberikan fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, dana kesehatan atau perumahan merupakan standart suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan juga disampaikan oleh Blum (dalam Sutrisno, 2009:77) yaitu :

1. Faktor individual, yaitu umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor sosial, yaitu meliputi hubungan kekeluargaan, pendapat pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan. Faktor ini meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Dari berbagai pendapat diatas maka kesimpulan faktor-faktor kepuasan kerja adalah (Sutrisno, 2009:80) :

1. Faktor psikologis adalah faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.

3. Faktor fisik adalah faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja berkaitan dengan aspek fisik dalam melaksanakan kerja, kondisi lingkungan pekerjaannya, rekan kerja dan interaksinya. Tingkat kepuasan kerja dapat diketahui melalui indikator-indikator kepuasan kerja. Metode *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) adalah alat ukur atau instrumen yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan dengan dua puluh variabel kepuasan kerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal yang dirancang oleh Weiss, *et al* (dalam Utama, 2007:43). Variabel MSQ tersebut terbagi dua belas variabel pertama faktor internal dan delapan variabel selanjutnya faktor eksternal, terperinci sebagai berikut :

1. Penggunaan kemampuan (*ability Utilization*), yaitu kesempatan untuk melakukan sesuatu menggunakan kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki.
2. Prestasi (*achievement*), yaitu tingkat pencapaian atau keberhasilan yang diperoleh dalam pekerjaan.

3. Aktivitas (*activity*), yaitu tingkat aktivitas melakukan pekerjaan setiap waktu.
4. Kemajuan (*advancement*), yaitu kesempatan untuk mendapatkan kemajuan dalam bekerja atau promosi.
5. Otoritas (*authority*), yaitu kesempatan untuk mengatur/memimpin orang lain.
6. Independensi (*independence*), yaitu kesempatan untuk bekerja sendiri dalam menyelesaikan tugas.
7. Kreativitas (*creativity*), yaitu kesempatan untuk mencoba metode sendiri dalam menyelesaikan tugas.
8. Tanggung jawab (*responsibility*), yaitu kesempatan untuk menggunakan keputusan sendiri.
9. Layanan sosial (*social service*), yaitu kesempatan untuk membantu/menolong orang lain.
10. Variasi atau ragam (*variety*), yaitu kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu.
11. Status sosial (*social status*), yaitu kesempatan untuk menjadi seseorang yang berarti di lingkungan sosial.
12. Nilai moral (*moral Values*), yaitu melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani.
13. Kebijakan perusahaan (*company policies*), yaitu tingkat kepuasan karyawan terhadap kebijakan perusahaan.

14. Kompensasi (*compensatio*), yaitu tingkat upah atau gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaannya.
15. Rekan kerja (*co-workers*), yaitu tingkat hubungan atau interaksi sesama rekan kerja.
16. Keamanan (*security*), yaitu tingkat jaminan terhadap kelangsungan pekerjaannya.
17. Pengakuan (*recognition*), yaitu tingkat pengakuan yang diterima atas hasil kerja yang dicapai.
18. Pengawasan (*supervision –human relations*), yaitu bagaimana atasan menangani atau mengatur para karyawan.
19. Pengawasan teknis (*supervisian –Technical*), yaitu tingkat wewenang pimpinan dalam mengambil keputusan.
20. Kondisi kerja (*working Conditions*), yaitu bagaimana kondisi lingkungan pekerjaan karyawan.

Smith *et al* (dalam Indrasari, 2017:45) menyatakan terdapat lima dimensi kepuasan kerja yakni :

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan memberikan kesempatan karyawan untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan bertanggungjawab.
2. Kesempatan terhadap gaji. Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang atau upah yang diterima sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya.

3. Kesempatan promosi. Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi.
4. Kepuasan terhadap supervisi. Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan.
5. Kepuasan terhadap rekan kerja. Hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu, akan menciptakan suasana kelompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Luthans (dalam Indrasari, 2017:46)

bahwa ada enam dimensi dalam kepuasan kerja yakni :

1. Gaji. Berkaitan dengan kompensasi yang diperoleh pegawai atas pekerjaan yang dilakukan.
2. Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan harus menarik bagi pegawai, memberikan kesempatan untuk belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab.
3. Promosi. Merupakan proses pemindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi di dalam organisasi serta diikuti oleh tugas, dan tanggungjawab baru yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya.
4. Kondisi kerja. Teman kerja yang ramah dan mudah diajak kerjasama memberikan kepuasan kerja bagi pegawai lainnya. Teman kerja yang

seperti ini akan membuat pekerjaan menjadi mudah dilakukan dan akibatnya pegawai mendapat kepuasan kerja.

5. Pengawasan. Gaya atasan dalam menjalankan pengawasan terhadap pegawai dapat berupa memberikan perhatian dan partisipasi pegawai.
6. Kelompok kerja. Kelompok kerja yang kondusif akan memberikan kemudahan pegawai bekerja dan pada akhirnya memberikan kepuasan pegawai.

Tinggi atau rendahnya suatu kepuasan seseorang akan memberi dampak positif maupun negatif terhadap organisasi atau pun seseorang itu sendiri. Menurut Robbins dan Judge (2016:52) beberapa dampak yang disebabkan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja antara lain :

1. Kepuasan kerja terhadap kinerja

Organisasi dengan lebih banyak pekerja yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang lebih sedikit. Seseorang yang bahagia atau puas akan pekerjaannya menjadikan pekerja lebih produktif.

2. Kepuasan kerja terhadap OCB

Mengasumsi kepuasan kerja seharusnya menjadi suatu penentu utama dari perilaku kewargaan organisasional pekerja (*organizational citizenship behavior / OCB*). Mereka yang merasa rekan kerjanya membantu, mereka lebih mungkin terlibat dalam perilaku yang membantu, sedangkan yang memiliki hubungan antagonistik dengan rekan kerjanya kurang mungkin untuk melakukan demikian. Hal ini

menunjukkan bahwa saat orang dalam suasana hati yang baik, mereka akan lebih mungkin untuk terlibat dalam OCB.

3. Kepuasan kerja terhadap kepuasan pelanggan

Bagi para pekerja di lini depan yang memiliki kontak teratur dengan pelanggan jika sudah mendapatkan kepuasan dalam bekerja, akan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dalam berinteraksi dengan pelanggan. Pekerja yang puas meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

4. Kepuasan kerja terhadap absen

Pekerja yang tidak puas lebih cenderung meninggalkan pekerjaannya dengan sering tidak masuk dengan berbagai alasan, tetapi jika ada organisasi yang memberikan cuti bebas, akan mendorong semua pekerjanya untuk mengambil cuti tanpa ada absen. Hal ini akan mengurangi angka absen, karena mereka puas dengan sistem organisasi tempat bekerja.

5. Kepuasan kerja terhadap perputaran pekerja

Seorang pekerja yang dihadapkan dengan tawaran pekerjaan yang tidak diinginkan, ketidakpuasan kerja kurang prediktif untuk perputaran pekerja karena pekerja itu lebih mungkin beralih pada perputaran pekerja saat peluang pekerjaan banyak karena para pekerja menilai mudah untuk berpindah.

6. Kepuasan kerja terhadap penyimpangan di tempat kerja

Ketidakpuasan kerja dan hubungan antagonis dengan rekan kerja memprediksi beragam perilaku yang tidak diinginkan organisasi, termasuk penyalahgunaan zat terlarang, mencuri ditempat kerja, sosialisasi yang kurang dan keterlambatan.

Robbins (Robbins dan Judge, 2016:52) juga menyampaikan identifikasi pekerja terhadap ketidakpuasan ada empat respon yaitu :

1. Keluar (*exit*). Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang mengarah pada meninggalkan organisasi.
2. Suara (*voice*). Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui percobaan untuk memperbaiki kondisi secara aktif dan konstruktif.
3. Loyalitas (*loyalty*). Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui secara pasif menunggu kondisi-kondisi itu membaik.
4. Pengabaian (*neglect*). Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi memburuk.

2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan aspek penting agar bisnis dapat berjalan dengan baik. Kepuasan kerja yang dicapai karyawan dapat memicu kinerja. Disisi lain komitmen karyawan terhadap perusahaan yang dipelihara dengan baik akan mempengaruhi kinerja.

Kinerja karyawan menurut Hasibuan (2012:94) dapat diartikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan semua tugas yang

dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Abdullah (2014:3) menyatakan kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau prestasi kerja karyawan. Sutrisno (2009:151) berpendapat bahwa prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Arti lain kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara A. A., 2013:67). Dan arti selanjutnya tentang kinerja (*performance*) adalah merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seorang pekerja berdasarkan berbagai persyaratan pekerjaan (Bangun, 2012:231). Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil dari aktivitas baik secara kualitas maupun kuantitas dimiliki oleh karyawan yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal karyawan tersebut. Kinerja yang baik akan meningkatkan produktivitas perusahaan, oleh karena itu setiap perusahaan harus berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2013:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari potensi atau lebih dikenal dengan *Intelligent Quotient* (IQ), serta kemampuan pengetahuan dan keterampilan, oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi. Karyawan harus memiliki sikap mental yang siap, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja..

Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan perusahaan itu sendiri. Mondy, *et al* (dalam Priansa 2014:271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Kuantitas pekerjaan, berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan dengan standart yang telah ditentukan oleh perusahaan.
2. Kualitas pekerjaan, berhubungan dengan standart yang berkaitan dengan mutu atau kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaannya sesuai standart yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Kemandirian. Hal ini berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tanggung jawab secara mandiri dengan meminimalisir bantuan dari orang lain.
4. Inisiatif. Hal ini dalam penyelesaian tugas artinya adalah karyawan memutuskan melakukan sesuatu pekerjaan dengan benar tanpa harus diberi tahu.

5. Adaptabilitas. Hal ini berkaitan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.
6. Kerjasama. Berkaitan dengan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, karena dengan kerja sama akan mempermudah suatu pekerjaan.

Bangun (2012:233) juga berpendapat ada 5 bahasan untuk mengukur kinerja yaitu :

1. Jumlah pekerjaan. Hal ini menunjukkan tentang jumlah pekerjaan yang dihasilkan karyawan.
2. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan harus dapat memenuhi syarat tertentu untuk menghasilkan pekerjaan yang sesuai standart kualitas yang diharapkan oleh perusahaan.
3. Ketepatan waktu. Jenis pekerjaan tertentu mempunyai batas waktu dalam penyelesaiannya, bila pekerjaan tidak terselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan maka akan menghambat pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut ketepatan waktu kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai dengan waktu yang ditentukan.
5. Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang saja, atau secara individu ada pekerjaan yang harus dikerjakan secara kelompok

Hasibuan (2008:89) mengungkapkan tujuan dan kegunaan penilaian kinerja, yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya yang sudah diberikan.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
4. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
5. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, peralatan kerja.
6. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
7. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan sehingga bisa dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
8. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan atau pemimpin perusahaan untuk mengobservasi perilaku bawahannya supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya agar bisa disesuaikan dengan penempatan kerja.

9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan kerja karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan karyawan dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu yang terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil
1	Renyut, <i>et al.</i> <i>IOSR Journal of Bussiness and Managemen t.</i> Volume 19, Issue 11. Ver. III.	<i>The Effect of Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Employees Performance in Maluku</i>	Kuantitatif. 244 sampel. Uji hipotesis dilakukan dengan studi PLS-SEM.	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil
	November, 2017. PP 18-29. e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668.	<i>Governor's Office</i>		karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja.
2	Puspitawati & Riana. Jurnal manajemen strategi bisnis dan kewirausahaan. Volume 8. No 1. Februari 2014. Page: 68-80	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan	Kuantitatif. 166 sampel. Uji hipotesis dilakukan dengan teknik CFA dan analisis jalur dengan program SPSS.	hasil penelitian adalah kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional
3	Khoiriyah & Annisa. Jurnal. <i>Proceeding PESAT</i> (Psikologi, ekonomi, Sastra, Arsitektuk & Teknik Sipil). Volume 5. Oktober, 2013. ISSN: 1858-2559. E323-330.	Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif. 46 sampel. Menggunakan regresiif linear berganda dengan program SPSS.	Hasil penelitian uji secara simultan, diketahui secara bersama-sama seluruh variabel bebas yaitu kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, serta motivasi memberikan pengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Dan secara parsial hanya variabel kepuasan kerja yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.
4	Rosita & Yuniarti. Jurnal Ilmu	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap	Kuantitaif dengan 125 sampel.	Memberikan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil
	dan Riset Manajemen. Volume 5. Nomor 1. Januari 2016. ISSN : 2461-0593. Page: 1-20	Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Menggunakan uji keabsahan data dengan program SPSS.	tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan melalui komitmen organisasi sebagai variabel <i>intervening</i> yang signifikan dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
5	Dadie & Nugraheni. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi. Volume 13. Juni 2016. Page : 1-13.	Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Kuantitatif dengan 77 sampel. Pengolahan data dilakukan dengan analisis jalur yang diselesaikan dengan regresi linier berganda dengan program SPSS.	Menunjukkan hasil komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan kerja memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Komitmen organisasi dapat digunakan untuk memprediksi aktivitas profesional dan perlakuan kerja. Komitmen organisasi juga berfungsi sebagai pendorong karyawan untuk bertindak positif, memberikan ide atau pikiran

inisiatif terhadap perusahaan, menaati tata tertib perusahaan, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, serta menjadikan karyawan untuk setia terhadap perusahaan.

Carsteen dan Spector (dalam Sopiah, 2008:179) mengatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan selalu meningkatkan kinerjanya. Menurut Pfeffer (dalam Alwi, 2008:46) mengemukakan peningkatan kinerja organisasi dipengaruhi oleh :

1. Tingkat keterlibatan dan komitmen orang-orang terhadap tugas-tugasnya. Faktor ini akan mendorong mereka untuk lebih giat bekerja.
2. Praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan keahlian, kompetensi-kompetensi dan fasilitas bagi upaya orang-orang untuk menerapkan kebijakan dan energinya bagi peningkatan kinerja organisasi. Faktor ini akan membuat sumber daya manusia bekerja lebih cepat.
3. Kebijakan dan komitmen manajemen untuk meletakkan orang pada posisi tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Faktor ini menjadi motivasi karyawan dalam berkarir.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan mempunyai peran penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, jika seseorang karyawan mempunyai komitmen yang tinggi, maka seseorang karyawan tersebut akan memaksimalkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Renyut, *et al* (2017:9) bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.6.2 Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Komitmen organisasi dapat digunakan untuk memprediksi aktivitas profesional dan perlakuan kerja. Komitmen organisasi juga berfungsi sebagai pendorong karyawan untuk bertindak positif, memberikan ide atau pikiran inisiatif terhadap perusahaan, menaati tata tertib perusahaan, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, serta menjadikan karyawan untuk setia terhadap perusahaan. Suparyadi (2015:452) menyampaikan komitmen organisasional adalah sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap suka terhadap organisasi atau merasa puas dengan organisasi sehingga menimbulkan kesediaan untuk mengusahakan upaya-upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja dalam pekerjaannya akan melakukan pekerjaannya dengan baik, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Tim manajemen perusahaan harus memperhatikan dan memenuhi kebutuhan kepuasan kerja karyawan agar tujuan dapat tercapai.

Menurut Sutrisno (2009:88), dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah :

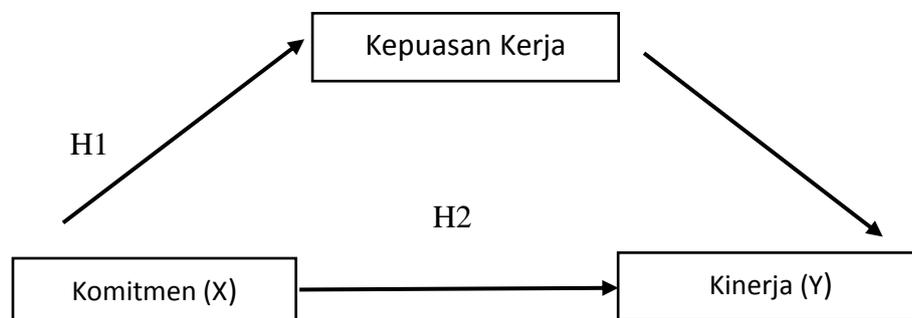
1. Dampak terhadap produktivitas.
2. Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja.
3. Dampak terhadap kesehatan.

Umar (dalam Triton, 2009:164) juga berpendapat, kepuasan kerja perlu dipantau dampaknya dengan mengkaitkannya pada output yang dihasilkannya, yaitu :

1. Kepuasan kerja dengan produktivitas.
2. Kepuasan kerja dengan *turn over*.
3. Kepuasan kerja dengan absensi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai peran penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, melalui kepuasan kerja. Seseorang karyawan mempunyai komitmen yang tinggi karena puas dengan organisasi maka seseorang karyawan tersebut akan memaksimalkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dadie & Nugraheni (2016:13) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja.

2..7 Kerangka Konseptual



Gambar 2. Paradigma Penelitian

2.8 Hipotesis Penelitian

Sesuai uraian kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris diatas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian sebagai berikut :

- a. H1 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen terhadap kinerja pada karyawan PT Dok dan Perkapalan Surabaya.
- b. H2 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan tidak langsung komitmen terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Dok dan Perkapalan Surabaya.