

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era kompetisi ini, perusahaan yang tidak bisa memenuhi tuntutan pelanggan dengan mutu produk yang istimewa mungkin akan terhempas dari persaingan dunia bisnis. Perusahaan-perusahaan yang aktif mengejar kualitas pastilah akan menuai pertumbuhan yang sehat dimasa depan. Oleh karena itu perusahaan harus siap menghadapi tekanan-tekanan untuk berubah, mereka dituntut untuk memberikan tanggapan agar tetap bertahan dan sukses dalam persaingan bisnis saat ini dan akan datang hal tersebut harus ditanggapi oleh manajemen yang dituntut untuk menyediakan kinerja yang lebih baik sekaligus meningkatkan dan mempertahankan kualitas, serta daya saing untuk menghadapi tekanan selanjutnya. Kualitas sumber daya manusia yang berkompeten merupakan pokok dari keberhasilan perusahaan, namun faktor organisasi dan lingkungan juga memberikan pengaruh besar bagi karyawan dalam proses kerja.

Pencapaian yang dapat dikatakan sukses atau tidaknya suatu organisasi tergantung pada kinerja karyawan dalam organisasi, maka untuk mencapai keberhasilan organisasi, perusahaan harus mampu untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dan fungsi yang penting dalam setiap organisasi. Karena dengan fungsi tersebut organisasi akan lebih baik dalam mengelola, mengatur, serta memanfaatkan sumber daya manusianya agar dapat berfungsi secara maksimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan harapan yang diinginkan (Asnawi, 2016).

Perusahaan dalam memperoleh keuntungan melakukan kegiatan yang menggunakan faktor-faktor produksi seperti sumber daya manusia, sumber daya alam, modal, dan teknologi, sehingga memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia (Widyani, 2015).

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi kemajuan suatu perusahaan. Karena dengan kinerja karyawan yang baik suatu organisasi dapat mempertahankan eksistensi dan menunjang keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan (Hasibuan, 2017). Sedangkan menurut Saraswati dan Widyani (2019), Hasil penelitian menunjukkan analisis deskriptif mengenai kinerja karyawan dapat dijelaskan bahwa respon responden terhadap kinerja karyawan yang diukur berdasarkan indikator-indikatornya menunjukkan kategori baik, dimana rata-rata skor respon responden terhadap kinerja karyawan sebesar 4,12.

Sehubungan dengan hal tersebut, suatu organisasi hendaknya memberikan perhatian lebih pada kinerja karyawannya, terutama pada karyawan yang memiliki kinerja di bawah standar yang ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sumber daya manusia yang masih memiliki kinerja dibawah standar organisasi tersebut, harus terus dibina dan diarahkan untuk dapat menunjang keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Karena dengan meningkatkan kinerja karyawan, pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Yang menjadi faktor mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja (Ahmadi, 2016).

Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja seseorang. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaannya

(Ahmadi, 2016). Perusahaan hendaknya memberikan perhatian terhadap kepuasan kerja karyawannya. Karena apabila karyawan puas terhadap pekerjaannya karyawan akan lebih giat dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki perilaku puas terhadap pekerjaannya biasanya memiliki ciri mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat kerja ke tempat bekerja, dan malas dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi kondisi kerja yang positif dan dinamis sehingga mampu memberikan keuntungan yang nyata, tidak hanya bagi perusahaan tetapi bagi karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan otomatis akan meningkatkan kinerja perusahaan. Selain kepuasan kerja, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada komitmen organisasional (Ahmadi, 2016).

Komitmen organisasional adalah salah satu aspek yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (Ahmadi, 2016). Komitmen Organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika komitmen telah terbentuk dengan baik maka akan berdampak pula kepada kinerja karyawan. Komitmen organisasi penting dan wajib dimiliki karyawan, sebab hal tersebut menjadikan karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka (Widyani & Saraswati, 2021). Karena, dengan terciptanya komitmen organisasional yang tinggi, akan membuat karyawan mencintai dan turut merasa memiliki perusahaan yang diwujudkan dalam bentuk kinerja organisasional dipandang sebagai rasa cinta karyawan terhadap organisasi (Ahmadi, 2016). Mengakui nilai organisasional dengan tinggal di organisasi tersebut dan kewajiban moral untuk tetap berada di dalam organisasi. Karyawan yang mencintai dan mengabdikan diri

sepenuhnya kepada organisasi akan meningkatkan hasil kerja bagi organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan meningkatkan kinerja perusahaan.

POD Bali *Chocolate Factory* merupakan sebuah pabrik cokelat pertama di dunia di jantung Bali. POD Bali *Chocolate Factory* mulai membuat cokelat pada tahun 2010 dengan tujuan memproduksi cokelat artisanal premium yang diperdagangkan langsung di tempat kakao ditanam. Selama dekade terakhir perusahaan POD Bali *Chocolate Factory* telah berkembang dari gubuk kecil beratap jerami menjadi pabrik kelas dunia dengan mesin Eropa *modern* dan sistem manajemen keamanan pangan internasional yang menghasilkan beberapa cokelat terbaik di dunia. Di era globalisasi ini, sebagai penyedia produk untuk konsumen, POD Bali *Chocolate Factory* membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan juga perlu meningkatkan kinerja karyawannya untuk bisa meningkatkan kualitas dan daya bersaing dengan kompetitor lainnya, sehingga untuk kedepannya perusahaan dapat mencapai keberhasilan yang diinginkan. Namun dalam hal ini, masih ada ketimpangan yang berakibat pada menurunnya kinerja karyawan.

Di dalam perusahaan POD Bali *Chocolate Factory*, penulis menemukan beberapa fenomena yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Berdasarkan observasi dan wawancara terhadap salah satu pimpinan dan karyawan, penulis menemukan adanya pencapaian target penjualan yang belum optimal. Berikut data pencapaian penjualan POD Bali *Chocolate Factory* dari bulan Januari sampai Desember 2019 sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Laporan Target Dan Pencapaian Penjualan
Pod Bali *Chocolate Factory* Bulan Januari – Desember 2019

Bulan	Target	Pencapaian	%Pencapaian
Januari	64.000.000	62.100.000	98,1%
Februari	85.800.000	82.750.000	97,5%
Maret	64.450.000	63.465.000	98,7%
April	58.665.000	45.759.000	78,1%
Mei	77.835.000	74.780.000	97,5%
Juni	63.600.000	60.100.000	98,3%
Juli	60.950.000	48.160.000	79,1%
Agustus	67.250.000	65.250.000	98,0%
September	69.200.000	69.300.000	100%
Oktober	63.700.000	61.280.000	98,3%
November	69.000.000	67.800.000	98,1%
Desember	58.300.000	56.070.000	97,5%

Sumber : Laporan Penjualan POD Bali *Chocolate Factory*

Dari data Tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan penjualan pada perusahaan POD Bali *Chocolate Factory* , di mana penurunan penjualan ini terjadi pada bulan April dan Juli , dan pada bulan April dan Juli perusahaan tidak mencapai target penjualan yaitu di mana penjualan hanya mencapai 78,1% di bulan April sedangkan di bulan juli hanya mencapai 79,1% , sedangkan penjualan yang harus dicapai minimal 80,0% dari target yang ditetapkan oleh perusahaan. Dari data di atas terlihat bahwa kinerja karyawan pada perusahaan POD Bali *Chocolate Factory* masih belum optimal.

Kepuasan kerja karyawan mengalami peningkatan maupun penurunan, akan memberikan banyak pengaruh terhadap peningkatan atau penurunan kinerja karyawan (widyani, dkk, 2021). Rendahnya kinerja karyawan tersebut karena kurangnya kepuasan kerja yang didapat oleh karyawan, di mana dalam hal ini ada

beberapa indikator kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap gaji dan kepuasan dengan promosi yang masih belum dirasakan oleh karyawan, disini terlihat dari banyaknya karyawan POD Bali *Chocolate Factory* yang masih belum puas dengan gaji yang mereka terima, karena gaji yang diterima masih di bawah standar, terutama di bagian pemasaran, dan ada juga beberapa karyawan yang mengeluh karena sudah lama bekerja di perusahaan POD Bali *Chocolate Factory* dan merasa sudah memberi kontribusi yang terbaik, akan tetapi tidak juga mendapatkan promosi jabatan yang setimpal. Hal tersebut membuat karyawan POD Bali *Chocolate Factory* tidak bekerja secara maksimal, sehingga membuat kualitas kerja menjadi rendah, dan membuat konsumen banyak yang berpindah ke *supplier* lain karena pelayanan yang kurang bagus, sehingga membuat penjualan POD Bali *Chocolate Factory* menjadi menurun.

Kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan dapat mencapai kepuasan tanpa kepuasan kerja karyawan. Di mana pihak perusahaan memang harus selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya karena bagaimanapun jika karyawannya merasa puas maka yang akan merasa untung adalah perusahaannya itu sendiri. Dan hal ini sangat berpengaruh pada tujuan dari perusahaan. Selain itu karyawan yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreativitas yang tinggi.

Kepuasan kerja yang di terima dan dirasakan oleh seseorang karyawan akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh karyawan baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan

dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para karyawannya (Luthans, 2006). Sedangkan menurut Saraswati dan Widyani, (2017) kepuasan kerja sebagai perangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidanya pekerjaan yang mereka jalani.

Salah satu faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan adalah komitmen organisasional. Karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibandingkan yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen, dan rendahnya tingkat keluar masuk (*turnover*) karyawan. Sebaliknya, komitmen karyawan yang rendah memiliki dampak negatif. Setiap organisasi akan mengalami kesulitan jika komitmen karyawannya rendah serta tidak akan tercapainya tujuan (*profit*) yang ditargetkan oleh perusahaan.

Permasalahan dari *survey* yang ditemukan data jumlah *turnover* karyawan POD Bali Chocolate Factory pada tahun 2017 - 2019 :

Tabel 1. 2
Data Turnover Karyawan POD Bali Chocolate Factory

(a) tahun	(b) Jumlah karyawan awal	(c) Jumlah karyawan akhir	(d) Rata-rata jumlah karyawan	(e) Karyawan keluar	(f) Karyawan masuk	(g) Persentase <i>Turnover</i> (karyawan keluar)
			$(b) + (c) : (b)$			$(e) : (d) \times 100\%$
2017	72	59	72	13	21	18%
2018	80	71	80	9	-	11%
2019	71	60	71	11	10	15%

Sumber: Data *Turnover* Karyawan POD Bali Chocolate Factory

Dalam data pada tabel 1.2, diketahui bahwa terjadi peningkatan karyawan yang keluar pada periode tahun 2017-2019 dan menjadi puncak tahun tertinggi karyawan yang keluar pada tahun 2017 dengan persentase sebesar 18%. Artinya

karyawan yang telah bergabung bersama perusahaan memiliki komitmen organisasi yang cukup rendah untuk tetap bertahan pada perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan (Hasan, 2015). Sedangkan Akbar 2017, mengungkapkan bahwa komitmen lebih dari sekedar keanggotaan formal dan kesetiaan yang pasif terhadap organisasi. Komitmen organisasi meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengupayakan kinerja yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan, sehingga semakin tinggi komitmen organisasi karyawan menyebabkan semakin meningkatnya kinerja karyawan.

Dari hasil observasi di atas dapat diketahui bahwa adanya permasalahan yang cukup serius pada rendahnya tingkat kepuasan dan komitmen karyawan POD Bali *Chocolate Factory*, mengingat pentingnya kinerja karyawan pada suatu perusahaan untuk keberlangsungan perusahaan tersebut dan tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti kembali mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada POD Bali *Chocolate Factory* Di Desa Werdi Bhuana Kabupaten Badung.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada POD Bali *Chocolate Factory* ?

2. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada POD Bali *Chocolate Factory* ?
3. Apakah kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada POD Bali *Chocolate Factory* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Setiap penelitian pada umumnya mempunyai tujuan yang hendak dicapai.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan POD Bali *Chocolate Factory* ?
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan POD Bali *Chocolate Factory* ?
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan POD Bali *Chocolate Factory* ?

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat teoritis

penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan serta dapat di gunakan sebagai referensi bagi penelitian di masa yang akan datang.

1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi mahasiswa di harapkan mahasiswa dapat mengaplikasi teori yang telah di dapat di bangku kuliah dan dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan wawasan dan pemahaman keilmuan serta menambah informasi di bidang ekonomi khususnya di Manajemen Sumber Daya Manusia. Sedangkan

untuk perusahaan yaitu hasil penelitian ini di harapkan dapat menyumbangkan pikiran serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan. Dalam berbagai masalah yang di hadapi terutamanya mengenai Sumber Daya Manusia atau karyawan yang berkerja pada POD Bali *Chocolate Factory*.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Sosial Exchange Theory*

Sosial Exchange Theory atau lebih dikenal dengan Teori pertukaran sosial di kembangkan oleh Thibaut dan Kelley pada tahun 1959. Teori ini memiliki asumsi bahwa orang akan secara sukarela memasuki dan tinggal dalam suatu interaksi sosial dengan mempertimbangkan konsekuensi yang terjadi yaitu untung rugi. Pada dasarnya, dalam membangun sebuah interaksi sosial yang memungkinkan individu untuk memaksimalkan keuntungan yang diperoleh.

Homans (1995), mengemukakan bahwa prinsip dasar pertukaran sosial adalah *distributive justice*, yaitu suatu aturan yang mengatakan bahwa sebuah imbalan harus sebanding dengan investasi. Dalam teori pertukaran sosial yang menggunakan ekonomi sebagai landasan teorinya bahwa orang berusaha membangun hubungan persahabatan atau percintaan yang hanya akan memberikan keuntungan yang lebih besar.

Sementara West dan Turner, (2008) menyatakan bahwa *social exchange theory* di dasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi dan mereka menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang di dapatkan dengan meneruskan hubungan itu. Pengorbanan *cost* merupakan elemen dari sebuah hubungan yang memiliki nilai negatif bagi seseorang, sedangkan penghargaan *rewards* merupakan elemen-elemen dalam sebuah hubungan yang memiliki nilai positif.

Sudut pandang Teori Pertukaran Sosial berpendapat bahwa orang menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan mengurangi pengorbanannya dari penghargaan yang diterimanya (Monge & Contactor, 2003). Teori pertukaran sosial memprediksikan bahwa nilai *worth* dari sebuah hubungan mempengaruhi hasil akhir *outcome* atau apakah orang akan meneruskan hubungan atau mengakhirinya. Hubungan yang positif biasanya dapat diharapkan untuk bertahan, sedangkan hubungan yang negatif mungkin akan berakhir.

Thibault dan Kelley, (1959) menyimpulkan model pertukaran sosial sebagai berikut: Setiap individu secara sukarela memasuki dan tinggal dalam hubungan sosial hanya selama hubungan tersebut cukup memuaskan ditinjau dari segi ganjaran dan biaya. Ganjaran, biaya, hasil dan tingkat perbandingan merupakan empat konsep pokok dalam teori ini.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Robbins (2018) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan Handoko (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Teori tentang kepuasan kerja menurut Rivai (2016) adalah:

1. Teori ketidak sesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dan pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa

seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu.

3. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

2.2.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 1996:181-182):

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Disamping itu, kebanyakan

karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori kesesuaian kepribadian-pekerjaan Holland (1989), menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

2.2.3 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja yang dipakai peneliti adalah indikator - indikator yang dikembangkan oleh Anthony dan Afandi (2018) yang meliputi antara lain :

1. Kepuasan terhadap gaji, yaitu senang atau tidak senang karyawan akan gaji yang diterima.
2. Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan promosi yang dilakukan perusahaan.
3. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.

4. Kepuasan terhadap supervisor, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan perlakuan dari pimpinan.
5. Kepuasan terhadap pekerjaan, yaitu Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2.3 Komitmen Organisasional

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang 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 seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut Robbins (2018).

Menurut Mathis and Jackson (2016) komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi. Sedangkan menurut Luthan (2016) komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Sopiah (2017) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang akrab dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan

memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan Sopiah (2017) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Sopiah (2017) memiliki pendapat yang hampir senada, yaitu mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi bisa dilihat dari ciri-cirinya yaitu adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi.

2.3.2 Dimensi Komitmen Organisasional

Robbins (2018) menyatakan bahwa terdapat 3 macam dimensi komitmen organisasional yaitu :

1. Komitmen Afektif, perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai- nilainya.
2. Komitmen Normatif, kewajiban untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan moral atau etis.
3. Komitmen Berkelanjutan, nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Terdapat dimensi komitmen organisasional menurut Allen (1991,1997) yaitu :

1. Komitmen afektif (*Affective Commitment*) adalah dimana karyawan merasa ingin tetap tinggal (bekerja di perusahaan) Ini merupakan keterkaitan emosional (*emotional attachment*) atau psikologis kepada organisasi.
2. Komitmen normatif (*Normative Commitment*) dimana karyawan merasa seharusnya tetap tinggal (bekerja dalam perusahaan) dan merasa mempunyai kewajiban yang seharusnya dilakukan.
3. Komitmen berkelanjutan (*Continuence Commitment*) dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal (bekerja di perusahaan). Karyawan macam ini merasa terjerat dengan perusahaan karena kurang mempunyai keterampilan (skills), atau tidak ada kesempatan untuk pindah ke perusahaan lain, atau menerima gaji yang sangat tinggi, dan lain sebagainya. Mereka berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan.

2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Sopiah (2017) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.

3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sopiah (2017) mengatakan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu

1. Faktor personal : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi.
4. Pengalaman kerja : karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih lama dibandingkan dengan pengalaman kerja yang belum lama mempunyai tingkat komitmen yang berbeda.

2.3.4 Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasional

Pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasional pada diri karyawan (Luthans, 2016) :

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia, membuat aturan tertulis, memekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda. Memperjelas misi dan ideology, berkhayal, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.

3. Menjamin keadilan organisasi memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim.
5. Mendukung perkembangan karyawan melakukan aktualisasi, membenkan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan meberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

2.3.5 Dampak Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Menurut Streers (1991) karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tinggi nya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan. Jansen (1983) menambahkan bahwa bila komitmen karyawan rendah maka dia bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya adalah reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari *klien* dan dampak yang lebih jauh lagi adalah menurunnya laba perusahaan.

2.3.6 Indikator Komitmen Organisasional

Menurut pandangan Laelani (2016) mengemukakan terdapat tiga macam indikator komitmen organisasional, sebagai berikut :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) yaitu keterikatan emosional, identifikasi, serta keterlibatan seorang karyawan pada organisasi

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuence Commitment*) yaitu berkaitan dengan individu untuk tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan - keuntungan lain.
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) yaitu komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan pegawai akan tanggung jawabnya terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015), komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang 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 seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Tiga dimensi terpisah komitmen organisasional adalah :

1. Komitmen afektif (*Affective Commitment*) : yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai- nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*) : yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
3. Komitmen normatif (*Normative Commitment*) : yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan- alasan moral atau etis.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2016) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Widyani dan Saraswati (2021) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Hasibuan (2016:160) menyatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan Waldman (2017) mengemukakan kinerja merupakan gabungan perilaku dan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihanya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing- masing individu dalam organisasi

Brahmasari (2018) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk

menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas tugas tertentu Simanjuntak (2017). Selain itu Mathis dan Jackson (2016) menjelaskan ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi yang diterimanya.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yaitu pencapaian suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan. Oleh karena itu sumber daya manusia sangat penting untuk diberdayakan agar dapat menjadi investasi tersendiri bagi organisasi. Setiap organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut.

2.4.2 Faktor - faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Handoko (2016) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi pekerjaan, sistem kompensasi dan desain pekerjaan. Sedangkan Pendapat yang diutarakan oleh Davis (1990), faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan (*ability*) Secara psikologis kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*) Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif dan negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

2.4.3 Tujuan dan Evaluasi Kinerja Karyawan

Tujuan evaluasi kinerja karyawan adalah memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja menurut Sunyoto (2016) adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
4. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja karyawan yang dikemukakan Sunyoto (2016) sebagai berikut:

1. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dan para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya
3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan membenkan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan
4. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan
5. berdasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinanya seperi imbalan atau (*reward system recommendation*).

2.4.4 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik Bangun (2016).

2.4.5 Indikator Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson (2016) mengatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Indikator-indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas hasil pekerjaan, yaitu menilai baik tidaknya hasil pekerjaan karyawan.
2. Kuantitas pekerjaan, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
3. Ketepatan waktu, dalam menyelesaikan tugas para karyawan bukan hanya dituntut untuk cepat menyelesaikan pekerjaannya namun juga harus tepat atau sesuai dengan harapan atasan.
4. Kehadiran, dengan kehadiran menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan.
5. Kemampuan bekerjasama baik dengan rekan satu bagian maupun bagian lain.

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai berlaku pada dirinya, semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap kegiatan, Sehingga bila setiap karyawan memiliki kepuasan

dalam bekerja bagi perusahaan maka tentunya kinerja karyawan akan meningkat juga.

Penelitian tentang kepuasan kerja yang dilakukan oleh Ristiana (2019), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, hubungan tersebut mengartikan bahwa semakin puas karyawan kepada perusahaan, maka *performance* kerja dan hasil kerja yang ditunjukkan akan semakin baik atau sebaliknya. Penelitian oleh Rijal (2018), menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2018), yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.5.2 Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan

Komitmen organisasional mengacu pada kepercayaan tujuan karyawan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dan loyalitas terhadap organisasi, dalam organisasi *sector public* maupun *sector swasta*, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan visi, misi tujuan organisasi, dan ikatan kerja. Sehingga bila setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi yang baik bagi perusahaan, tentunya kinerja karyawan akan meningkat.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hardianti (2017), dengan judul pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini terbukti secara signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan

penelitian yang dilakukan oleh Kristiwardhana (2018), menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh, Nydia (2020), menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan dilakukan penulis terdapat unsur kesamaan dengan penelitian terdahulu, tetapi juga mengandung beberapa perbedaan. Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah alat analisis yang digunakan. Sedangkan perbedaannya adalah judul, objek, tempat, tahun dan responden penelitian. Untuk lebih jelasnya, diuraikan secara singkat hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh:

2.6.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Donny, (2011) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan Wahab, (2011) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar. Sama halnya dengan Amalia, (2012) menjelaskan terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Febriyana, (2015) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyani, dkk, (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian

menjelaskan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat.

Kristine, (2017) menjelaskan variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Marlia, (2010) menjelaskan bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja adalah negatif pada karyawan CV Alam Prima Komputer Bandar Lampung. Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Kusuma, (2013) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif konflik secara parsial terhadap kinerja karyawan Universitas Khairun. Wahab, (2011) menjelaskan kepuasan kerja tidak berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero). Donny, (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Rozikin, (2012) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Sapitri, (2016) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Fauzan, (2014) menjelaskan terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Setyanto, (2013) mengatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan (Pada Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit Teladan Prima Group). Prawangsa, (2014) menjelaskan variabel komitmen organisasional berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Akbar, (2017) hasil penelitiannya

menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Surabaya.

Melizawati, (2015) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh penting terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Nursyahftri, (2009) menjelaskan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tobing, (2009) menjelaskan komitmen organisasional afektif, kontinuan, dan normativ berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Suwardi dan Utumo (2009) menjelaskan motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kurnia Hardani (2011) menjelaskan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Supartha (2013) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Krama Bali dapat diterima dengan nilai probability 0,000 ($<0,05$) dan nilai koefisien 0,647.

Foon *et al* (2010) yang hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara signifikan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al* (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.