

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge *dalam* Indrasari (2017:39) “Mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan.”

Menurut Mangkunegara (2017:117) “Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.”

Menurut Gibson dkk. (2018:210) “Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap ini berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya.”

Menurut Robbin *dalam* Sudaryo (2018:76) “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.” Menurut Priansa (2018:291) “Kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/ suka atau tidak senang/ tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya.”

2.1.2 Teori-teori Kepuasan Kerja

a. Teori Greenberg dan Baron

Greenberg dan Baron *dalam* Priansa (2018:297) menyatakan teori mengenai kepuasan kerja secara umum adalah

1) Teori Dua Faktor (*Two-factor Theory*)

Teori kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari kelompok variabel yang berbeda yakni *hygiene factors* dan *motivators*. *Hygiene factors* adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh kumpulan perbedaan dari faktor-faktor (kualitas pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, keamanan, kualitas lembaga, hubungan kerja dan kebijakan organisasi). Karena faktor-faktor ini bersifat mencegah reaksi negatif maka disebut sebagai *hygiene (maintenance) factors*. Kepuasan kerja yang didapatkan dari sekumpulan faktor-faktor yang berhubungan pekerjaannya atau hasil secara langsung dari pekerjaannya (peluang promosi, pengakuan, tanggung jawab, prestasi) disebut sebagai *motivators*, karena merupakan level tertinggi dari kepuasan kerja.

2) Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori kepuasan kerja yang menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya (penghargaan) dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh maka ia akan lebih puas, jika memperoleh hasil yang sedikit maka ia akan lebih sedikit puas. Teori ini berfokus pada banyak hasil yang

diperoleh. Kunci kepuasannya adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka.

b. Teori Wexley dan Yukl

Wexley dan Yukl menyatakan tiga macam teori tentang kepuasan kerja yang sudah umum dikenal, yaitu: *discrepancy theory*, *equity Theory*, dan *Two Factor Theory*. Diuraikan sebagai berikut:

1) *Discrepancy Theory*

Teori ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Porter. Dalam teorinya Porter menunjukkan bahwa kepuasan merupakan perbedaan antara apa yang dirasakan oleh pegawai tentang apa yang seharusnya ia terima dengan apa yang ia rasakan tentang apa yang sebenarnya ia terima. Locke menjelaskan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) apa yang seharusnya ada (yaitu harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Pegawai akan merasa puas apabila tidak ada selisih antara apa yang didapatkan dengan apa yang diinginkan, jika semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan maka semakin besar ketidakpuasannya. Apabila terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihan yang menguntungkan (misalnya upah tambahan, jam kerja yang lebih lama), orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dan

jumlah yang diinginkan. Locke menyatakan bahwa orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapatkan ternyata lebih besar daripada yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas. Walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan selisih yang positif. Demikian juga sebaliknya, semakin jauh kenyataan yang dirasakan di bawah standar minimum sehingga menjadi selisih yang negatif, maka makin besar pula ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

2) *Equity Theory*

Gibson, Ivancevich, dan Donnely menyatakan bahwa keadilan (*equity*) adalah sesuatu keadaan yang muncul dalam pikiran pegawai jika ia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan adalah seimbang dengan rasio individu yang dibandingkannya. Inti dari teori keadilan ialah bahwa pegawai membandingkan usaha mereka terhadap imbalan pegawai lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Pegawai bekerja untuk mendapat tukaran imbalan dari dalam organisasi. Pegawai akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada apakah pegawai merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *in-equity* atas suatu situasi diperoleh pegawai dengan cara

membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain.

3) *Two Factor Theory*

Two factor theory menjelaskan bahwa kepuasan kerja berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang berkelanjutan.

Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap pegawai terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok penting, yaitu *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygienefactors*.

a) *Dissatisfiers* meliputi hal-hal seperti gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu dari *dissatisfiers* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, pegawai akan merasa tidak puas, tetapi jika besarnya *dissatisfiers* memadai untuk kebutuhan tersebut, pegawai tidak lagi kecewa tetapi belum terpuaskan. Pegawai hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *dissatisfiers*.

b) *Satisfiers* atau *Motivators* meliputi faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan (*recognition*), tanggung jawab, kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk

berkembang. *Satisfiers* merupakan karakteristik pekerjaan yang relevan dengan urutan kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi pada pegawai serta perkembangan psikologisnya. Adanya faktor ini akan menimbulkan kepuasan kerja, tetapi tidak adanya faktor ini tidaklah selalu menimbulkan ketidakpuasan. Perbaikan gaji dan kondisi kerja tidak akan menimbulkan kepuasan bagi pegawai namun hanya mengurangi ketidakpuasan, yang mampu memacu pegawai untuk dapat bekerja dengan baik dan bergairah (motivator) hanyalah kelompok *satisfiers*.

2.1.3 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator Kepuasan Kerja menurut Munandar *dalam* Indrasari (2017:45) yaitu :

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan paling dasar.
- 2) Kesempatan terhadap gaji. Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya.
- 3) Kesempatan promosi. Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila

pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.

- 4) Kepuasan terhadap *supervise*. Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.
- 5) Kepuasan terhadap rekan kerja. Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana kelompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Dilihat dari sisi bahasa Indonesia "pemimpin" sering disebut penghulu, penuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya memengaruhi orang lain dengan berbagai cara. Istilah pemimpin dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama "pimpin", dan berikut ini dikemukakan beberapa pengertian pemimpin :

- a. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan memengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya.
- b. Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Istilah Kepemimpinan pada dasarnya bertubung dengan keterampilan, kecakapan dan tingkar pengaruh yang dimiliki seseorang oleh sebab itu, kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan "pemimpin".
- c. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan/kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu memengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.
- d. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu memengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan.

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan

oleh organisasi Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi.

Dari pengertian di atas kepemimpinan mengandung beberapa unsur pokok antara lain:

- 1) Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi,
- 2) Di dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses memengaruhi bawahan oleh pemimpin dan
- 3) Adanya tujuan bersama yang harus dicapai.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara memengaruhi, membujuk, memotivasi, dan mengoordinasi.

2.2.2 Tipe Tipe Kepemimpinan

Menurut Samsuddin (2018:46) ada enam tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya secara luas.

- a. Tipe pemimpin Otokratis, yaitu seorang pemimpin yang otokratis adalah seorang pemimpin yang :
 1. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
 2. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi

3. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
 4. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat
 5. Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya
 6. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).
- b. Tipe Militeristis, yaitu seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:
1. Sering mempergunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahannya.
 2. Senang bergantung pada pangkat dan jabatan dalam menggerakkan bawahannya.
 3. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
 4. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.
 5. Sukar menerima kritikan dari bawahan.
 6. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai acara dan keadaan.
- c. Tipe Paternalistis, yaitu seorang pemimpin yang:
1. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa
 2. Bersikap terlalu melindungi.
 3. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan inisiatif.
 4. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
 5. Sering bersikap maha tahu.

6. Tipe Kharismatis.

d. Tipe *Laissez Faire*, yaitu seorang yang bersifat:

1. Dalam memimpin organisasi biasanya mempunyai sikap yang permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan hati nurani, asal kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai.
2. Organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran yang dicapai dan tugas yang harus dilaksanakan oleh masing-masing anggota
3. Seorang pemimpin yang tidak terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.
4. Seorang pemimpin yang memiliki peranan pasif dan membiarkan organisasi berjalan dengan sendirinya

e. Tipe Demokratis, yaitu tipe yang bersifat:

1. Dalam proses penggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk termulia di dunia
2. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya.
3. Senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahannya.
4. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya.

5. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan.
6. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.
7. Para bawahannya dilibatkan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan.

2.2.3 Indikator Kepemimpinan

Indikator Kepemimpinan menurut Davis *dalam* Thoha (2020:33) :

- a. Kecerdasan. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi, Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.
- d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Priansa (2018: 234) “Komitmen Organisasional adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Edison, dkk (2017: 221):

“Komitmen ini juga dapat diartikan sebagai dorongan emosional diri dalam arti positif. Dimana pegawai/karyawan yang ingin kariernya maju berkomitmen untuk mengejar keunggulan dan meraih prestasi, dan karyawan yang merasa penting terhadap pelayanan berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi”.

Menurut Ivancevich dkk *dalam* Priansa (2018:233) “Komitmen organisasional merupakan suatu rasa identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasinya”. Menurut Luthans dan Spector *dalam* Sudaryo (2018:141) “Komitmen pegawai terhadap organisasi melalui proses yang berjalan secara terus menerus, dimana partisipasi organisasi sangat dibutuhkan”.

2.3.2 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator Komitmen Organisasi menurut Meyer dan Allen *dalam* Edison dkk. (2020:222) menyatakan ada tiga aspek komitmen organisasi, yaitu :

- a. *Affective commitment*, keterkaitan perasaan emosional dari pegawai serta mengidentifikasi dan keterlibatannya dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen efektif yang kuat melanjutkan pekerjaan dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya.
- b. *Continuance commitment*, mengacu berdasarkan perhitungan biaya apabila keluar dari organisasi. Karyawan yang berhubungan utama untuk

tetap berada dalam organisasi didasarkan pada komitmen kontinyu karena mereka harus melakukannya.

- c. *Normative Commitment*, mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Fahmi (2017:176) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”. Menurut Indrasari (2017:50) “Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta”.

Menurut Sudaryo, (2018:205) “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberi kontribusi kepada organisasi”. Menurut Mangkunegara (2017:67) “kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Edison, dkk (2018:188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

2.4.2 Teori Kinerja

Menurut Bernardin & Russel *dalam* buku Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi (2018:75) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah:

- 1) Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- 2) Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Manajemen selaku agent akan berusaha mengoptimalkan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan salah satunya akan dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia. Untuk itu manajemen dituntut untuk dapat mengoptimalkan kinerja karyawan atau sumber daya manusia yang dimiliki. Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Manajemen dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan harus mampu merekrut sumber daya yang dimiliki perusahaan sedemikian rupa sehingga tercipta sinergi yang solid dalam suatu perusahaan. Dalam suatu perusahaan tentu banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan jalannya perusahaan akan diwarnai oleh perilaku individu yang merasa berkepentingan dalam kelompoknya masing-masing. Perilaku individu yang berada dalam perusahaan akan mempengaruhi perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung hal ini akibat adanya kemampuan individu yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya. Setiap manusia atau seseorang selalu mempertimbangkan perilakunya terhadap segala apa yang diinginkan agar dapat tercapai tanpa menimbulkan konflik baik secara individu maupun kelompok, sehingga kinerja dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Byars *dalam* Sitty Yuwalliantin , kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sedangkan menurut Veithzal Rival kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Rosidah *dalam* Samsuddin, penilaian atas kinerja karyawan perlu dilakukan oleh suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memotivasi pegawai dalam memperbaiki kinerjanya maupun memberi kemudahan manajemen dalam menyalurkan reward dari organisasi pada karyawan. Penilaian kinerja karyawan tentu saja akan membantu karyawan untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sehingga apabila karyawan menyimpang dari target yang telah ditetapkan maka karyawan akan memperbaiki diri sehingga akan dapat mencapai target.

Mangkunegara *dalam* Samsuddin, menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu: kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja seorang karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja menurut Edison Dkk. (2020:193):

- 1) Target: merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
- 2) Kualitas: kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.
- 3) Waktu penyelesaian: penyelesaian yang tepat waktu dan atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain dilingkup internal perusahaan/organisasi.
- 4) Taat asas: tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

2.5 Penelitian Sebelumnya

Tabel 1
Penelitian Sebelumnya

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Yuyu Ruhayu, dkk, 2020. “PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI	Berdasarkan hasil pengujian korelasi regresi menunjukkan bahwa t-hitung untuk kepuasan (X1) adalah sebesar 2,829 dengan tingkat	Sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel Kepemimpinan

	<p>KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN”.</p> <p>Sumber: <i>Center of Economic Student Journal</i>, Januari 2020, Volume 3, No.1.</p>	<p>signifikan (P) sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat kesalahan (α) = 0,005, maka variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Berdasarkan hasil pengujian korelasi regresi menunjukkan bahwa t-hitung untuk motivasi (X2) adalah sebesar 2,525 dengan tingkat signifikan (P) sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat (α) = 0,005, maka variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>		<p>dan Komitmen Organisasi</p>
No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	<p>Agus Purwanto, dkk, 2020.</p> <p>“PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR DENGAN KETERLIBATAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI</p>	<p>Berdasarkan analisis <i>Structural Equation Model</i> Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja</p> <p>Berdasarkan analisis <i>Structural Equation Model</i> Kepemimpinan berpengaruh secara</p>	<p>Sama-sama menggunakan variabel Kepemimpinan dan kinerja.</p>	<p>Pada penelitian ini tidak ada variabel Kepuasan dan Komitmen</p>

	<p>SEBAGAI MEDIATOR”</p> <p>Sumber: Journal of Education, Psychology and Counseling Volume 2 Nomor 1</p> <p>ISSN: 2716-4446</p>	<p>signifikan terhadap Budaya Kerja</p> <p>Berdasarkan analisis <i>Structural Equation Model</i> Budaya Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja</p> <p>Berdasarkan analisis <i>Structural Equation Model</i> Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Keterlibatan Kerja</p> <p>Berdasarkan analisis <i>Structural Equation Model</i> Keterlibatan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja</p>		
--	---	---	--	--

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	<p>Riris Anggun Cahyani, Ocky Sundari, Johnson Dongoran, 2020. "PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN"</p> <p>Sumber: Jurnal Ekobis Dewantara Vol. 3 No. 1</p>	<p>Pengujian untuk variabel komitmen organisasi (X1) diperoleh nilai sig. sebesar 0,011 (sig= 0,011 < 0,050). Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan secara parsial variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Pengujian untuk variabel kepuasan kerja (X2) diperoleh nilai sig. sebesar 0,000 (sig= 0,000 < 0,050). Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan secara parsial variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja.</p>	<p>Pada penelitian ini tidak ada variabel kepemimpinan</p>

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4.	<p>Rully Armanto dan Muji Gunarto, 2020. “PENGARUH KOMITMEN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA DOSEN PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA (PTS)” Sumber: MBIA Vol. 19 No.2 Agustus 2020 e-ISSN: 2655-8262 p-ISSN: 2086-5090</p>	<p>Nilai koefisien regresi untuk faktor Komitmen diperoleh sebesar 0,261 dengan nilai thitung sebesar 4,044 dan <i>p-value</i> sebesar 0,000. Karena <i>p-value</i> < 5%, maka H_0 ditolak. Artinya dengan kepercayaan sebesar 95% dapat dinyatakan bahwa faktor Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen pada PTS</p> <p>Nilai koefisien regresi untuk faktor Kompensasi diperoleh sebesar 0,505 dengan nilai t-hitung sebesar 6,354 dan <i>p-value</i> sebesar 0,000. Karena <i>p-value</i> < 5%, maka H_0 ditolak. Artinya dengan kepercayaan sebesar 95% dapat dinyatakan bahwa faktor Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen pada PTS</p>	<p>Sama-sama menggunakan variabel Komitmen dan Kinerja</p>	<p>Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan</p>

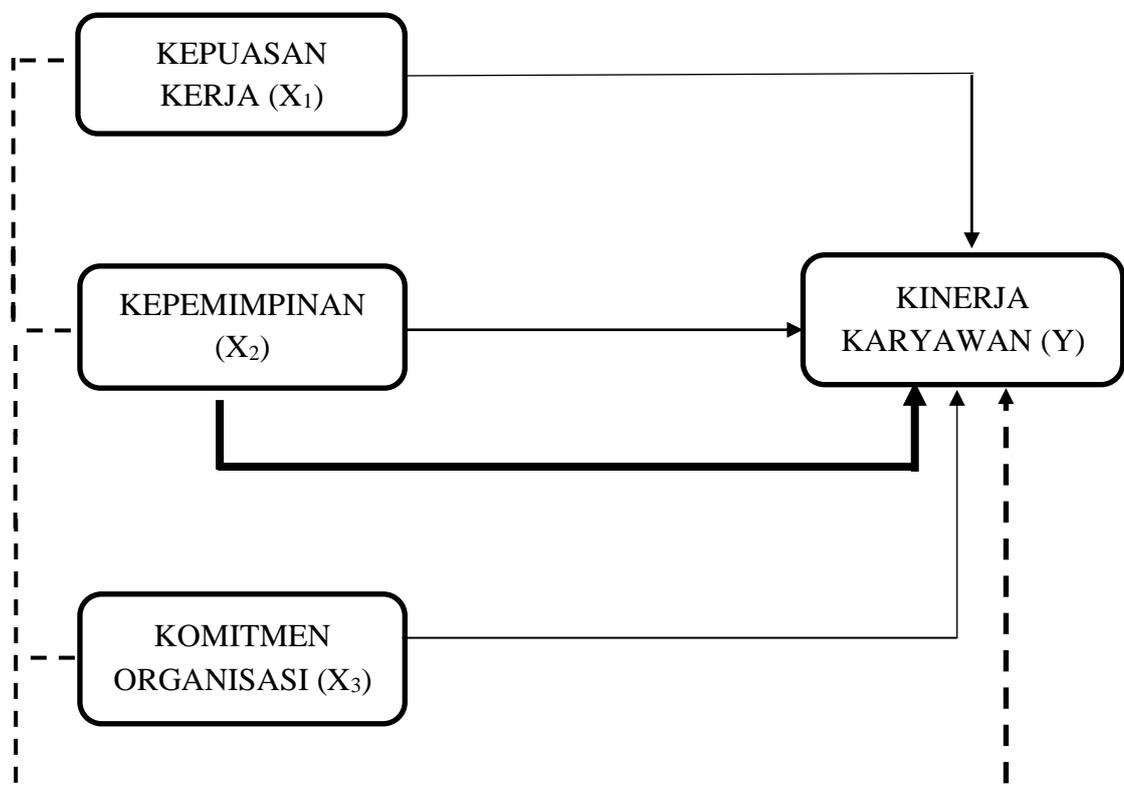
No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5.	<p>Agtovia Frimayasa dan Suparman Hi Lawu, 2020. “PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PADA KARYAWAN PT. FRISIAN FLAG”</p> <p>Sumber: Equilibrium Vol. 9 No. 1 2020 e-ISSN: 2684-9313 p-ISSN: 2088-7485</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan variabel bebas Komitmen organisasi terhadap variabel terikat Kinerja, setiap kenaikan komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dan dominan variabel bebas kepemimpinan terhadap variabel terikat Kinerja.</p> <p>Komitmen organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Kinerja</p>	<p>Sama-sama menggunakan variabel Komitmen Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja</p>	<p>Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel Kepuasan Kerja</p>

Sumber: Yuyu Ruhayu dkk (2020), Agus Purwanto dkk (2020), Riris Anggun Cahyani dkk (2020), Rully Armanto dan Muji Gunarto (2020), Agtovia Frimayasa dan Suparman Hi Lawu (2020).

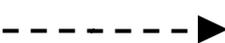
2.6 Kerangka Berpikir dan Hipotesis

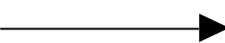
2.6.1 Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2017: 60) “Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Keterangan :

Simultan 

Parsial 

Dominan 

Gambar 1 : Kerangka Berpikir

Sumber : Kajian Teori yang diolah, 2021

Variabel yang dapat mempengaruhi kinerja terdiri dari kepuasan kerja, kepemimpinan, dan komitmen organisasi

a. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Berdasarkan penelitian terdahulu kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Ruhayu dkk (2020) kepuasan kerja yang baik akan secara signifikan dan meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya, kepuasan kerja yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan kinerja karyawan.

b. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan Penelitian terdahulu kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Menurut Purwanto dkk (2020) kepemimpinan yang baik akan secara signifikan dan meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya, kepemimpinan yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan kinerja karyawan.

c. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan penelitian terdahulu komitmen organisasi memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika komitmen organisasi semakin tinggi maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan menurut Cahyani dkk (2020)

2.6.2 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2016:63) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui data. Jadi

hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.”

Berdasarkan pendapat diatas, maka hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

- a. H_1 = Ada pengaruh kepuasan kerja, kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Ngoro Hui Ding Plastic Mojokerto.
- b. H_2 = Ada pengaruh kepuasan kerja, kepemimpinan dan komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan Pada PT. Ngoro Hui Ding Plastic Mojokerto.
- c. H_3 = Kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Ngoro Hui Ding Plastic Mojokerto.

