BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting bagi suatu mengelola, perusahaan atau organisasi dalam mengatur, memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan dari perusahaan. Menurut Ruky (2017:10) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan Sumber Daya Manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya. Menurut Sedarmayanti (2015:13) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya manusia yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat maksimal sehingga tercapai tujuan bersama digunakan secara

perusahaan,karyawan, rmaksud untuk mencapai tujuan dan masyarakat menjadi maksimal.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah merupakan bagian dari manajemen yang menitikberatkan pada masalah ketenagakerjaan yang bertujuan untuk mendayagunakan secara opimal seluruh sumber daya manusia pada suatu organisasi atau perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sofyandi (2017:9):

1. Perencanaan (Planning)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program ini meliputi: pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi ini

hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik dapat membantu tercapainya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (actuiting)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan para bawahan agar mengerjakan seluruh tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (Controlling)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturanperaturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian pegawai ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, serta menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis,teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Primsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan

sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiaatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karywan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaan. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik,mental,dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar`karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi, Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karywan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

2.1.3 Peranan Majemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sofyandi (2017: 14) peranan Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

- 1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job spesification, job regruitment, dan job evaluation.
- 2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the right job.
- 3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- 6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.

- 7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
- 8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
- 9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- 10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017:9) bahwa tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

- Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki Sumber Daya Manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
- 2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
- 3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
- Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek Sumber Daya Manusia.
- 6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini mencapai tujuan.

2.2 Motivasi Kerja

2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno (2016:110) menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah "sesuatu yang menimbulkan dorongan kerja seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal". Pamela dan Oloko (2015:83) motivasikerja adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Menurut Kondalkar (2016:131) motivasi kerja sebagai hasrat dalam yang membakat yang disebabkan oleh kebutuhan, keinginan, dan kemauan yang mendorong seorang individu untuk menggunakan energi fisik dan mentalnya demi tercapainya tujuantujuan yang diinginkan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong seseorang melakukan tindakan untuk memenuhi kebutuhan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2.2.2 Dimensi Motivasi Kerja

Menurut McClelland dalam Rivai (2016:174) Dimensi motivasi kerja dapat digambarkan dengan sebagai berikut :

1. Kebutuhan berprestasi (*Needs for Achievemnet*) : adalah kebutuhan untuk mencapai sukses, yang dukur berdasarkan standar

kesempurnaan dalam diri seseorang. Hasil kinerja mendapat pujian dari pimpinan, pemberian penghargaan dan keikusertaan karyawan dalam berbagai kegiatan.

- 2. Kebutuhan berafiliasi (Needs for Affiliation): adalah kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dengan hubungan dengan orang lain. Hubungan yang baik dengan rekan kerja, hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan, pimpinan menyediakan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 3. Kebutuhan berkuasa (*Needs for Power*): Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Karyawan dilibatkan untuk mengambil keputusan, dalam mengambil keputusan dimusyawarahkan dengan teman kerja, Kekuasan dalam pengambilan keputusan, Kebijakan yang ditetapkan dilaksanakan secara konsisten.

2.2.3 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Ada dua jenis motivasi kerja yaitu motivasi positif dan motivasi negatif (Danang, 2017: 102)

1. Motivasi positif (*Insentif positif*)

Motivasi positif adalah pemimpin memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berpretasi di atas pretasi standar. Dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baikbaik saja.

2. Motivasi negartif (*Insentif Negative*)

Motivasi negatif adalah pemimpin memotivasi bawahnnya dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut di hukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.2.4 Teori Motivasi Kerja

Teori-teori motivasi berupaya unutk menerangkan bagaimana manusia itu dan bagaimana manusia dapat mencapai sesuatu. Danang (2017:94-90) menguraikan teori-teori motivasi kerja dari para ahli sebagai berikut :

1. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Karyawan yang tidak terpenuhi kebutuhannya akan menunjukan perilaku kecewa, sebailiknya jika kebutuhan karyawan terpenuhi maka karyawan terebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Abraham Maslow seorang psikolog yang mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

a. Kebutuhan Fisiologi : yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. Kebutuhan ini merupakan

- kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebgai kebutuhan yang paling dasar.
- Kebutuhan rasa aman : yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan hidup
- c. Kebutuhan rasa memilih (Sosial) yaitu : Kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan harga diri : yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk aktualisasi diri : yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2. Teori ERG (Existence, Relatedness, Growth)

Clayton Aldefer Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan yaitu:

- a. Existensce Needs: Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan. Seperti makan, minum, pakaian, nafas, gaji, keamanan kondisi kerja, dan tunjangan.
- b. *Relatednes Needs*: Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

c. Growth Needs: Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan denngan kemampuan dan kecakapan karyawan.

3. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang yaitu:

- a. Faktor pemeliharaan (*Maintenance Faktor*) berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memeliharan keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan.
- b. Faktor Motivasi (*Motivation faktor*): merupakan pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) antara lain kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier dan tanggung jawab.

4. Teori Mc Clelland

Teori ini dikemukakan oleh McClelland yang memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu : prestasi, kekuasaan, dan afiliasi.

- a. Kebutuhan berprestasi (*Needs for Achievemnet*): adalah kebutuhan untuk mencapai sukses, yang dukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
- b. Kebutuhan berafiliasi (*Needs for Affiliation*): adalah kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dengan hubungan dengan orang lain.

c. Kebutuhan berkuasa (*Needs for Power*): adalah kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain.

2.2.5 Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Danang (2017: 109) tujuan dari Motivasi Kerja adalah sebagai berikut :

- 1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
- 3. Mempertahankan kestrabilan karyawan perusahaan.
- 4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7. Meningkatkan loyalitas,kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terrhadap tugastugasnya
- 10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan kerja

Menurut Sutrisno (2016:202) mendifinisikan kepuasan kerja adalah sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks, reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan-

harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan. Menurut Badriyah (2015: 97) bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

Menurut Priansa (2014:87) kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang / suka atau tidak senang / tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai presepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaaan yaang mereka hadapi.

2.3.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly dalam Sutrisno (2016:97) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki pegawai tentang pekerjaan mereka. Terdapat 5 Dimensi Kepuasan kerja yang telah diidentifikasi untuk mempresentasikan karakteristik pekerjaan :

- 1. Gaji : Jumlah upah yang diterima dan dianggap upah yang wajar.
- 2. Pekerjaan : Keadaan dimana tugas pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggungjawab.

- 3. Kesempatan promosi : Tersedia kesempatan untuk maju.
- 4. Pimpinan : Kemampuan untuk menunjukan minat dan perhatian terhadap karyawan.
- Rekan Kerja : Keadaan dimana rekan kerja menunjukan sikap bersahabat dan mendorong.

2.3.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Teori-teori tentang kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Sutrisno (2016:209-211) :

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Komponen-komponen dari teori ini adalah:

- a. *Inpu*t : Semua nilai yang diterima karyawann yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya: pendidikan, pengalaman,keahlian,usaha,jumlah jam kerja
- b. Outcome: Semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan, misalnya: upah, keuntungan tambahan, kesempatan untuk berprestasi.
- c. Comparison Person: Seorang Karyawan dalam organisasi yang sama seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara inputoutcome dirinya dengan perbandingan input-outcome karyawan lain (Comparison Person).

d. Equity-in equity: Jika perbandingan input-outcome dirasakan seimbang (Equity) maka karyawan tersebut akan merasa puas.

Tetapi jika tidak seimbang (in equity) dapat menyebabkan dua kemungkinan yaitu overcompensation inequity (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya), sebaliknya undercompensation equity (Ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding atau comparison person)

2. Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Teori ini menjelaskan bahwa untuk mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan

3. Teori Pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfilment Theory*)

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas jika memperoleh apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, semakin puas pula karyawan tersebut, dan sebaliknya jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi maka karyawan atu akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan kelompok (*Social Refernace Group Theory*)

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja tetapi sangat tergantung

pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap oleh karyawan sebagai kelompok acuan. Karyawan akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan kelompok acuan.

5. Teori Dua faktor dari Herzberg

Menurut Herzberg rasa puas dan tidak puas adalah faktor pemeliharaan dan faktor permotivasian. Faktor pemeliharaan disebut juga dissatisfier, hygiene factor, job context, extrinsic factors yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahanan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan bawahan, upah, kemanan kerja, kondisi kerja dan status.

Faktor pemotivasian disebut juga satisfiers, motivators, job content,intrinsik factors yang meliputi dorongan,berprestasi, pengenalan, kemajuan, kesempatan berkembang,dan tanggung jawab.

2.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Sutrisno (2016:205) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

 Faktor Psikologis, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, Sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

- 2. Faktor Sosial, yaitu Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- 3. Faktor Fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, dan waktu istirahat, perlengakapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, Umur, dan sebagainya.
- 4. Faktor Finansial, yaitu: Faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, bermacam tunjangan, pemberian fasilitas kerja dan promosi.

2.3.5 Dampak kepuasan kerja

Menurut Robbins (2015: 122) beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja antara lain :

1. Dampak terhadap produktifitas

Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktifitas seseorang. Jika kepuasan kerja dan produktiftas digabungkan untuk sebuah organisasi secara keseluruha , maka organisasi yang banyak memiliki pekerja yang puas cederung lebih efektif daripada sedikit pekerja yang tidak puas. Seseorang yang bahagia atau puas atas pekerjaanya akan menjadi pekerja yang produktif.

2. Dampak terhadap kepuasan *stakeholder*

Kepuasan kerja seseorang dapat membuat kepuasan *stakholder* meningkat karena berurusan dengan *stakeholder*. Seorang pelayanan sangat tergantung pada bagaimana serorang yang puas akan lebih bersahabat, ramah dan *responsive* dalam menghargai *stakeholder*.

3. Dampak terhadap kepuasan hidup

Kepuasan kerja memiliki kolerasi positif yang cukup kuat dampaknya dengan kepuasan hidup secara keseluruhan seseorang. Tampaknya bagaimana seseorang merasa dan/atau berfikir lebih luas.

4. Dampak terhadap absensi

Ketidakpuasan seseorang dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara misalnya mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, atau menghindari sebagian tanggung jawab kerja mereka.

5. Dampak terhadap *turnover*

Dampak dari tingginya ketidakpuasan seseorang pada organisasi bisa dengan keluar atau meninggalkan organisasi. Keluar dari oganisasi besar kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

2.4 Komitmen Karyawan

2.4.1 Pengertian Komitmen karyawan

Komitmen karyawan yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional yang nantinya juga akan meningkatkan kinerja dan produktifitas karyawan.

Menurut Handoko (2014:56) mendifinisikan komitmen karyawan adalah tingkatan dimana seorang pekerja mengidentikasi diri dengan perusahaan dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaanya di dalam perusahaan tersebut.

Menurut Suparyadi (2015:237) komitmen karyawan merupakan sikap menyukai organisasi dan berusaha secara maksimal untuk kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Robbins (2015: 143) menyatakan bahwa komitmen karyawan merupakan usaha karyawan untuk melibatkan diri dalam perusahaan dan tidak ada keinginan meninggakannya.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan pengertian komitmen karyawan adalah tingkat kepercayaan dimana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuan serta berniat untuk memelihara dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

2.4.2 Dimensi Komitmen Karyawan

Menurut Meyer dan Allen dalam Sutrisno (2016:222) terdapat tiga komponen dalam komitmen karyawan :

- 1. Affective Commitment: Keterkaitan perasaaan emosional dari karyawan serta mengidentifikasi dan keterlibatannya dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen efektif kuat melanjutkan pekerjaan dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya. Karyawan mempunyai keterkaitan emosional, karyawan menghabiskan karir di perusahaan, karyawan terlibat dan menjadi bagian dari perusahaan, masalah perusahaan adalah masalah karyawan.
- 2. 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. Karyawan akan sulit meninggalkan pekerjaannya dan merasa rugi jika meninggalkan perusahaan serta sulit mendapatkan perkerjaan dengan penghasilan yang seperti sekarang, karyawan tetap ingin tinggal di organisasi.
- 3. Normative Commitment: Mencerminkan perasaaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan komimen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi. Karyawan mempunyai kewajiban dalam

menyelesaikan pekerjaan, karyawan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan perusahaan. Karyawan tetap melaksanakan pekerjaan walaupun pimpinan tidak di tempat.

- 2.4.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan
 Menurut David dalam Sopiah (2014:101) faktor yang
 memperngaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu :
 - 1. Faktor logis: Pegawai/karyawan akan bertahan dalam organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis, misalnya memiliki jabatan strategis dan berpenghasilan cukup atau karena faktor kesulitan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.
 - Faktor Lingkungan : Pegawai/karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi, dan melibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.
 - 3. Faktor harapan : pegawai/karyawan memliki kesempatan yang luas untuk berkarier dan kesempatan untuk meraih posisi yang lebih tinggi, melalui sistem yang terbuka dan transparan.
 - 4. Faktor ikatan emosional : Pegawai/karyawan merasa ada ikatan emosional yang tinggi. Misalnya merasakan suasana kekeluargaan dalam organisasi, atau organisasi telah memberikan jasa yang luar biasa atas kehidupannya, atau dapat juga karena memilili hubungan kerabat/keluarga.

2.4.4 Manfaat komitmen karyawan

Menurut Juniarari (2014:123) manfaat Komitmen Karyawan adalah sebagai berikut :

- Para pekerja yang benar-benar menunjukan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi
- Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
- 3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.5 Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu bermakna bagi organisasi, masyarakat luas atau bagi dirinya sendiri.

Menurut Wibowo (2017: 95) Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun yang dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Menurut Edison (2017:90) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selanjutmya menurut Dessler dalam Bintaro (2017:106) mengatakan kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

Dari berbagai uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standart yang telah ditentukan. Kinerja juga berati hasil yang dicapai oleh seseoarang , baik kunatitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.5.2 Dimensi Kinerja

Menurut Suwondo dan Sutanto (2015:145) untuk mencapai atau menilai kerja ada dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur :

 Ketepatan Waktu : Yaitu ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, perhatian pada kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan, Kemampuan

- memenuhi target perusahaan dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
- Tingkat inisiatif: Kemampuan dalam mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi dan kemampuan untuk membuat solusi alternatif bagi masalah tersebut.
- 3. Kecekatan Mental : Kecekatan mental diukur melalui kemampuan karyawan dalam memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin dan kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan kerja lain
- 4. Kedisiplinan waktu : Kedisiplinan waktu dan absensi merupakan tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja.

2.5.3 Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Bintaro (2017:109) lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya :

- Fasilitas Kantor: Merupakan sarana yang menunjang seseorang karyawan yang melakukan aktifitas kerjanya dengan baik dan apabila perusahaan tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja karyawan.
- Lingkungan kerja: Merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, karena 80% karyawan resign jika lingkungan kerja mereka tidak baik. Lingkungan kerja yang cukup luas,

- penerangan yang sempurna dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja karyawan.
- 3. Prioritas kerja: Berikan prioritas kerja yang jelas. Karyawan akan merasa kebigungan jika diberikan banyak tugas dan tidak memberikan skala perioritas yang jelas, kemudian biarkan mereka mengerjakan pekerjaanya satu demi satu dengan timeline yang mudah ditentukan dan jangan menambahkan tugas yang lain sebelum pekerjaan tersebut diselesaikan, jika memang ada pekerjaan penting yang harus diberikan kepada karyawan, maka perusahaan harus menggeser *deadline* pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan, supaya karyawan dapat bekerja dengan tenang dan tidak didesak oleh waktu.
- 4. Supportive Boss: Sebagai atasan yang baik harus mau "mendengarkan "pendapat dan pemikiran karyawan. Berikan dukungan kepada mereka untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide baru pada saat *meeting*, ajak mereka untuk "terlibat" dalam proyek yang sedang dikerjakan.
- 5. Bonus : Sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan bisa dimulai dari hal yang sederhana atau pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus. Bonus ini dapat diberikan kepada karyawan yang memang benar-benar mampu bekerja dengan baik sesuai

dengan yang diharapkan perusahaan. Pemberian penghargaan ada baiknya jika disaksikan oleh karyawan lain, tujuan untuk memicu rasa kompetisi agar mereka dapat bekerja lebih baik lagi.

2.5.4 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Wirawan (2016:123) metode penilaian kerja yang digunakan di berbagai perusahaan adalah sebagai berikut :

- Model Esai: Model esai adalah metode penilaian kerja yang penilaiannya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai.
 Isi esai menggambarkan kekuatan dan kelemahan indikator kerja yang dinilai. Model ini menyediakan peluang yang sangat baik untuk menggambarkan kinerja ternilai secara terperinci.
- 2. Model *Critical Incident*: Insiden kritikal adalah kejadian kritikal atau penting yang dilakukan karyawan dalam pelaksanaan tugasnya. Model critical incedent mengharuskan penilai untuk membuat catatan berupa penyataan yang melukiskan perilaku baik, yaitu perilaku yang dapat diterima atau perilaku yang dilakukan sesuai standar, dan perilaku buruk, yaitu perilaku yang tidak diterima atau perilaku yang harus dihindari ternilai yang ada hubungannya dengan pekerjaan.
- 3. Ranking Method : atau metode memeringkatkan, yaitu mengurutkan para karyawan dari yang nilainya tertinggi

- sampai yang terendah. Metode ranking digunakan untuk mekanisme pembinaan dan pengembangan karier.
- 4. Model *cheklist*: Penilaian Kerja model *cheklis*t berisi daftar indikator-indikator hasil kerja, perilaku kerja, atau sifat pribadi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 5. Model Forced Distribution: adalah sistem penilaian kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 sampai 10 kelompok kurva normal yang sangat rendah sampai yang sangat tinggi.
- 6. Model *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS): Model ini merupakan sistem penilaian penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan perilaku kerja yang sering digabungkan dengan sifat pribadi.
- 7. Management by Objective (MBO): Penilaian kinerja yang mengharuskan adanya hierarki tujuan dalam organisasi. Setiap perusahaan mempunyai objektif, yaitu tujuan atau sasaran yang akan dicapai dalam tahun mendatang sebagai penjabaran tujuan dalam rencana strategis perusahaan.
- 8. Model 360 Degree Performance Appraisal Model (Model Penilaian kinerja 360 derajat): Model penilaian kinerja yang digunakan dalam sistem ini adalah sistem esai, MBO, BARS, Checklist dan sebagainya. Model penilaian ini lebih dari satu atau penilaian multiple. Penilaian dapat terdiri dari atasan

- langsung , bawahan, teman sekerja, pelanggan, nasabah, klien, dan diri sendiri (*Self evaluation*)
- 9. Model Paired Comparison : adalah kinerja setiap karyawan dibandingkan dengan kinerja karyawan lainnya, sepasang demi sepasang . Setiap karyawan semula dinilai kinerjanya, kemudian dibandingkan dengan kinerja setiap karyawan lainnya.

2.6 Penelitian Terdahulu

Dalam penulis mencari sumber-sumber lain dari berbagai sumber informasi penelitian yang berkaitan dengan judul, baik jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya, dengan tujuan untuk mendapatkan permasalahan yang dapat dijadikan sebagai dasar penelitian latar belakang dan untuk membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori-teori yang akan digunakan dalam penulisan skripsi ini. Adapun penelitian dan jurnal yang digunakan penulis sebagai pendahuluan penelitian ini disajkan dalam tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	NamaPeneliti/Ta hun/ Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Muhammad Abdilah Syawal (2018) Jurnal Ilmiah Teknik Industri Vo.1 No.1(2018) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Karyawan	Motivasi (X ₁), Kepuasan Kerja (X ₂), Komitmen Karyawan (X ₃) dan Kinerja (Y)	Analisis regresi linier berganda Uji F Uji T Uji Validitas	Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa motivasi kerja tidak memberikan berpengaruh yang berarti terhadap kinerja, Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Komitmen Karyawan berpengaruh secara
	Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Mega Jasa	A PERS		signifikan terhadap kinerja.
2	Natalia Susanto (2019) Agora Vol.7,No.1 (2019) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja	Motivasi Kerja (X ₁), Kepuasan Kerja (X ₂), dan Disiplin Kerja (X ₃) dan Kinerja (Y)	Analisis regresi linier berganda Uji F Uji T Uji Koefisien Determin asi	Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Divisi penjualan PT Rembaka, Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Divisi penjualan PT

ſ		Terhadap Kinerja			Rembaka, Disiplin
		Karyawan Pada			kerja berpengaruh
		DivisiPenjualan			terhadap Kinerja
		PT Rembeka.			Karyawan Divisi
					penjualan PT
					Rembaka.
F	3.	Monica I	Motivasi (X ₁),	Analisis	Motivasi memiliki
		Rondonuwu,	Komunikasi	regresi linier	pengaruh positif
		Adofina, Mirah	(X ₂) Komitmen	berganda	terhadap kinerja
		H.Rogi (2017)	Karyawan	Uji F	karyawan,
			(X ₃), Kinerja	Uji T	Komunikasi
		Jurnal EMBA	(Y) = R S	Uji	memiliki pengaruh
		Vol.5 No.2 Juni		Validitas	positif terhadap
		201 <mark>7,H</mark> al.361-370		10,1	kinerja karyawan,
		7 /			komitmen karyawan
		Pengaruh		*	memiliki pengaruh
		Motivasi,			positif terhadap
		Komunikasi, dan		101	Kinerja karyawan
		Komitmen	1/4 == 00		
		karyawan terhadap	A PED		
		kinerja karyawan	(人)		
		di PTHasjrat			
		Abadi Manado.			
ı					

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2020

Perbedaan dalam peneltian terdahulu dengan penelitian sekarang terletak pada variabel penelitian, periode penelitian, sampel penelitian, metode analisis dan software statistik yang digunakan.

2.7 Kerangka Pemikiran

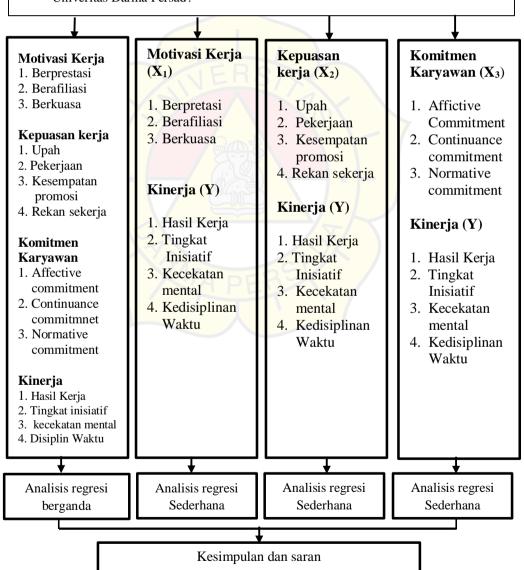
Berhasil atau tidaknya suatu organisasi akan ditentukan oleh faktor manusia dalam mencapai tujuan. Setelah mempelajari teori-teori yang mendukung variabel yang akan diteliti , maka dapat dijelaskan hubungan antara variabel. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat (dependent) adalah variabel kinerja karyawan (Y). Kinerja karyawan sebagai variabel terikat dipengaruhi oleh tiga variabel bebas (Independent) yaitu motivasi kerja sebagai (X₁). Kepuasan kerja sebagai (X₂) dan komitmen karyawan sebagai (X₃). Dampak Kinerja karyawan yang rendah akan menyebabkan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja bagi perusahaan dan berimplikasi pada kinerja perusahaan.

Secara garis besar kerangka pemikiran dijelaskan melalui gambar 2.1 sebagai berikut :

PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN ADMINISRASI UNIVERSITAS DARMA PERSADA

RUMUSAN MASALAH

- 1. Apakah Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada?
- 2. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada?
- 3. Apakah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan administasi Universitas Darma Persada?
- 4. Apakah komitmen karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan administrasi Univeritas Darma Persad?

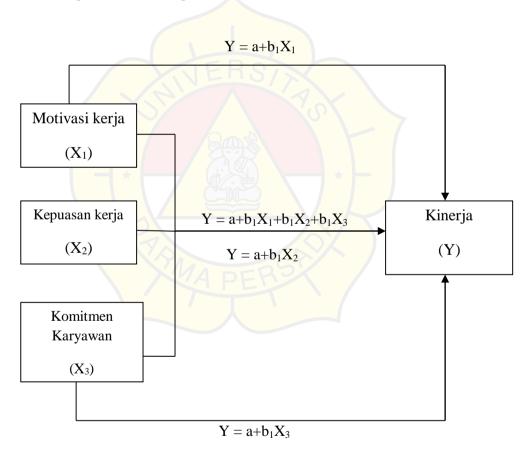


Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.8 Paradigma Pemikiran

Menurut Sugiyono (2015:63) " Paradigma Penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variable yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan Teknik analisis statistik yang digunakan".

Dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan tiga variable independen dan satu variabel dependen yang dapat dijelaskan melalui gambar 2.2 sebagai berikut ;



Gambar 2.2 Paradigma Pemikiran

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variable dimana terdapat tiga variable independent yakni motivasi kerja sebagai (X_1) , kepuasan kerja sebagai (X_2) dan komitmen karyawan sebagai (X_3) dan satu variable dependen yaitu kinerja sebagai (Y). Dimana motivasi kerja (X_1) , kepuasan kerja (X_2) dan komitmen karyawan (X_3) mempengaruhi kinerja (Y) secara persial atau individu dengan rumusan persamaan regresi:

Y=a+bx. Berikutnya motivasi kerja (X_1) , kepuasan kerja (X_2) dan komitmen karyawan (X_3) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi :

$$Y = a + b_1 + X_1 + b_2 + X_2 + b_3 + X_3$$

2.9 Hipotesis

Pengertian Hipotesis menurut Sugiyono (2015:130) adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian sudah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandang sebagai kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penelakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan. Berdasarkan landasan teori dan penelitian-penelitian terdahulu yang sudah dikemukakan diatas, disimpulkan hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut:

 Apakah Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Administrasi Univeristas Darma Persada.

Ho: Tidak ada pengaruh antara motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen karyawan dengan kinerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada.

Hi: Ada pengaruh antara motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen karyawan dengan kinerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Ho: Tidak ada pengaruh antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada.

Hi: Ada pengaruh antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Ho: Tidak ada pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan administasi Universitas Darma Persada.

Hi: Ada pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada.

4. Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Ho: Tidak ada pengaruh antara komitmen karyawan dengan kinerja karyawan administasi Universitas Darma Persada.

Hi: Ada pengaruh antara komitmen karyawan dengan kinerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada.

