

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (aset) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik. Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan/lembaga dalam mengelola, mengatur mengurus, dan menggunakan sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli:

Menurut **Bangun** (2012:6) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut **Mangkunegara** (2013:2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintergrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut **Murtie** (2012:1) manajemen sumber daya manusia adalah sebuah bagian dari ilmu manajemen yang mempelajari hubungan antarmanusia sebagai aset dan sumber daya perusahaan serta bagaimana mengelolanya agar benar-benar dapat menjalankan tugas dan wewenang masing-masing dengan baik dan tidak terpaksa.

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, tetapi lebih banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Tekanan utama terhadap sumber daya manusia adalah agar para manajer dapat memelihara hubungan kerja yang baik dengan bawahan dan agar setiap individu mau berusaha memberi kontribusi yang terbaik dalam melaksanakan tugas masing.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia sangat luas, hal ini disebabkan karena tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur-unsur manusia seefektif mungkin agar memiliki tenaga kerja yang memuaskan. Menurut **Flippo dalam Hasibuan** (2017:24), fungsi MSDM terdiri dari *planning, organizing, directing, controlling, procurement, development, compensation, integration, maintenance, separation*. Menurut **Moekijat dalam Hasibuan** (2017:24), fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, penilaian prestasi, seleksi, pengembangan dan latihan, administrasi gaji dan upah, lingkungan kerja, pengawasan pelaksanaan pekerjaan, hubungan perburuhan, kesejahteraan sosial, penilaian dan riset. Menurut **Hasibuan** (2017:21), meliputi:

a. Perencanaan

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

Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

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 bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh

laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

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

j. Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lain. Karena yang dikelola adalah manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang buruk.

3. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul masalah-masalah. Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul, ada beberapa pendekatan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan **Bangun** (2012:25), yaitu:

1. Pendekatan Mekanis

Pendekatan mekanis adalah suatu pendekatan mendominasi penggunaan mesin dalam kegiatan proses produksi dengan mengganti sebagian tenaga manusia. Penerapan tenaga mekanis akan menimbulkan berbagai permasalahan baru dalam suatu negara, antara lain:

- a. Pengangguran teknologis. Pendekatan mekanis berarti mengganti sebagian tenaga manusia dengan mesin dan elektronik. Sebagian besar pekerja akan mengalami kehilangan pekerjaan akibat pengembangan mesin

dalam kegiatan proses produksi, yang disebut sebagai pengangguran teknologis.

b. Jaminan pendapatan pekerja. Mesin-mesin dan peralatan-peralatan lainnya menjadi lebih penting, sehingga menggeser kedudukan manusia hanya sebagai pelayan mesin saja. Sebagai pekerja pabrik, pekerja akan diancam oleh perkembangan teknologi sehingga mengalami kekuatiran akan masa depan pekerjaannya dibarengi dengan usia yang semakin tua. Kondisi ini akan menimbulkan perasaan tidak terjamin atas keadaan penghasilan pekerja di masa akan datang.

c. Serikat buruh. Terbentuknya serikat buruh banyak diakibatkan oleh tidak harmonisnya hubungan antara pemberi kerja dan pekerja. Dalam kaitan ini, pekerja selalu berada pada bargaining position yang lemah sehingga selalu merugikan pihak pekerja itu sendiri. Serikat pekerja berfungsi untuk menerima aspirasi para pekerja sehingga dapat meningkatkan martabat pekerja.

Pada umumnya, semakin besar serikat pekerja akan memperkuat posisi pekerja, sehingga akan merugikan pihak pemberi kerja. Pihak pemberi kerja tidak menginginkan serikat pekerja bertumbuh dan berkembang karena akan mengurangi posisi tawarnya

dalam perusahaan. Karena alasan itu, para perusahaan cenderung menginginkan penggunaan mesin dibandingkan dengan penggunaan tenaga manusia.

- d. Menurunnya kebanggaan dalam bekerja. Untuk mencapai efisiensi, sering perusahaan melakukan pengalihan sebagian besar pekerjaan pada tenaga mesin membuat tenaga manusia hanya merawat mesin saja. Maka para pekerja akan kehilangan kebanggaan terhadap prestasi kerja mereka, karena mereka bekerja menurut sistem yang ditentukan. Kebebasan bekerja akan semakin berkurang karena mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan sistem pada mesin.

2. Pendekatan Paternalisme

Pendekatan paternalisme merupakan pendekatan yang dilakukan manajemen dalam mengambil sikap sebagai seorang ayah dengan mengambil tindakan protektif terhadap para karyawan. Dalam organisasi akan lebih diutamakan kepentingan manusia, dimana kebutuhan-kebutuhan para pekerja diperhatikan oleh perusahaan, seperti pemberian tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan, dan program rekreasi. Sudah jelas bahwa penerapan pendekatan paternalisme akan mengurangi tingkat keuntungan yang

diperoleh perusahaan. Para pemimpin organisasi selalu memberikan sesuatu yang terbaik kepada para anggota dan perlindungan dari hal-hal yang dapat merugikan mereka, praktek semacam ini dapat membuat para karyawan menjadi kurang dewasa, sehingga mereka kurang cakap dalam bekerja, apalagi dalam pengambilan keputusan.

3. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial merupakan pendekatan yang melibatkan pihak-pihak di luar organisasi yang memiliki peran sangat penting dalam kegiatan-kegiatan organisasional. Dalam suatu organisasi terdapat banyak bagian yang saling berhubungan antara satu dengan bagian yang lainnya, organisasi merupakan suatu sistem (*organization is a system*). Fungsi suatu sistem adalah memproses input menjadi output.

2.1.2 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja bagi para karyawan. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya

subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima karyawan dari pekerjaannya, dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya.

Pengertian kepuasan kerja menurut beberapa ahli yaitu:

Menurut **Edison, dkk.** (2017:210) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Menurut **Siagian** (2010:295) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaan. Sedangkan menurut **Badriyah** (2015:229) mengatakan 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.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan, bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan dan sikap seorang karyawan terhadap aspek-aspek menyenangkan atau tidaknya mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan.

2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut **Sinambela** (2017:304) berpendapat bahwa ada enam teori kepuasan kerja, antara lain:

1. Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja.

Teori ini lebih menekankan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor, yaitu dengan cara efektif dalam memuaskan pekerja dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

2. Teori keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini di kemukakan oleh Wexley dan Yukl, mengemukakan bahwa semua nilai yang di terima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian dan usaha.

3. Teori perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Sedangkan Locke dalam Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai.

4. Teori pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhinya atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai akan merasa tidak puas.

5. Teori pandangan kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai

dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

6. Teori dua faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Flederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya, dimana Herzberg melakukan wawancara terhadap subyek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberikan kepuasan. Kemudian dianalisis dengan isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

3. Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Brown & Ghiselli dalam Sutrisno (2015:79) bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa peneliti menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3. Jaminan finansial dan social

Finasial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pemimpin sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan,

sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

4. Aspek – Aspek Kepuasan Kerja

Menurut **Robbins** dalam **Badriyah** (2015:229)

berpendapat bahwa ada lima aspek kepuasan kerja, antara lain:

1) Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan kepada mereka untuk menggunakan keterampilan, kemampuan, serta menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai usaha keras mereka mengerjakan tugas tersebut. Karakteristik ini menjadikan pekerjaan secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, dan sebaliknya jika terlalu banyak pekerjaan menantang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan dalam bekerja.

2) Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan pemberian upah dan kebijakan promosi yang adil serta sesuai dengan harapan mereka. Dikatakan adil apabila pemberian upah ini didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan

standar upah karyawan. Tentunya, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau kurang mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Intinya, besarnya upah bukan jaminan untuk mencapai kepuasan. Hal yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Sama dengan karyawan yang berusaha mendapatkan kebijakan dan promosi yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang memersiapkan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil kemungkinan besar akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka.

3) Kondisi kerja yang mendukung

Berbagai studi menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan kerja yang tidak berbahaya. Oleh karena itu, temperatur, cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain harus diperhitungkan dalam pencapaian kepuasan kerja.

4) Rekan kerja yang mendukung

Karyawan akan mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, sebaiknya karyawan

mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung. Hal ini penting dalam pencapaian kepuasan kerja. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Berbagai studi menunjukkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan apabila atasan langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengar pendapat karyawan, dan menunjukkan minat pribadi kepada mereka.

5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya, orang yang tipe kepribadiannya sesuai dengan pekerjaan yang mereka pilih lebih menunjukkan bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaannya. Dengan demikian, lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut dan mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

5. Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans dalam Priansa (2017:243) menyatakan bahwa ada enam dimensi kepuasan kerja, diuraikan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang memberikan status.

2. Upah/gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

3. Promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

4. Supervisi

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

5. Kelompok kerja

Pada dasarnya kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi karyawan.

6. Kondisi kerja

Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya karyawan akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, karyawan akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

2.1.3 Komitmen Organisasional

1. Pengertian Komitmen Organisasional

Pengelolaan sumber daya manusia oleh organisasi, perlu memperhatikan komitmen karyawannya. Komitmen karyawan yang tinggi akan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Organisasi akan lebih mudah untuk mencapai tujuan dan sasaran jika para karyawan mempunyai komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Pengertian komitmen organisasional menurut para ahli yaitu:

Triatna (2016:120) mendefinisikan komitmen organisasional adalah sebagai suatu kadar kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang dicirikan oleh keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi, berbuat yang terbaik untuk organisasi, dan selalu menjaga nama baik organisasi. Menurut **Duha** (2016:298) komitmen organisasional adalah kesadaran dari pada anggota organisasi untuk berperan aktif dan melibatkan diri dalam usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan **Cohen dalam Kusumaputri** (2015:41) berpendapat bahwa

komitmen organisasional adalah kekuatan yang mengikat individu untuk melakukan suatu aksi untuk menuju satu atau beberapa tujuan. Adapun definisi menurut **Meyer dan Allen dalam Priansa** (2017:111) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan keyakinan yang menjadi pengikat pegawai dengan perusahaan tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

Dari pengertian para ahli diatas maka dapat disimpulkan komitmen organisasional adalah sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dimana seseorang dapat bertahan dengan kesetiiaannya demi kepentingan organisasi sehingga terbentuk sebuah loyalitas sehingga membuat seseorang dapat bertahan untuk memelihara keanggotaannya dalam suatu organisasi.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen. Menurut **Edison, dkk.** (2017:221) mengatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen 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.

2. Faktor lingkungan

Pegawai/karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan yang menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi

3. Faktor harapan

Pegawai/karyawan memiliki kesempatan yang luas untuk berkarir 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 memiliki hubungan kerabat/keluarga.

3. Dimensi Komitmen Organisasional

Meyer dan Allen dalam Priansa (2017:117)

menjelaskan terdapat tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

1. Komitmen Afektif (*Affective commitment*)

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Pada dimensi ini karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan loyal terhadap organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Komitmen afektif menjelaskan seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Dibandingkan dengan komitmen afektif, komitmen *continuance* ini lebih terbuka. Komitmen ini lebih menjelaskan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi, karyawan

dengan komitmen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Komitmen ini didasarkan kepada kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus di korbankan bila menetap pada organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).

3. Komitmen Normatif (*Normative commitment*)

Komitmen normatif menunjukkan kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kebahagiaan, dan lain-lain.

Komitmen normatif bisa dipengaruhi beberapa aspek antara lain sosialisasi awal dan bentuk peran seseorang dari pengalaman organisasinya. Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Pemberdayaan dalam hal ini merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari karyawan akan pentingnya proses

pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi, dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen organisasi terhadap organisasi.

Komitmen normatif ini lebih berhubungan dengan perasaan-perasaan tentang kewajiban pekerjaan yang harus ia berikan kepada organisasi. Komitmen ini didasarkan kepada norma yang ada dalam diri karyawan, yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Tipe komitmen ini lebih dikarenakan nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan secara pribadi.

Ketiga komitmen di atas mencerminkan suatu keadaan psikologis, yaitu keinginan, kebutuhan dan kewajiban untuk berkomitmen pada organisasi yang ada dalam diri individu dan merupakan hasil dari pengalaman yang ada dalam diri individu dan merupakan hasil dari pengalaman berbeda-beda yang diterima individu selama aktif pada suatu organisasi.

Individu berkomitmen pada organisasi karena adanya kebutuhan untuk berkomitmen karena dirasakan bahwa organisasi memberikan keuntungan baginya. Individu

juga merasa harus berkomitmen pada organisasi karena adanya suatu kewajiban dalam dirinya, serta memberikan pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi

4. Pemberdayaan Komitmen Organisasional

Pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi menurut **Khan dalam Umam** (2012:226), yaitu:

1. Lama bekerja (*time*)

Lama bekerja merupakan waktu yang telah dijalani seseorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan. Semakin lama seseorang bertahan dalam perusahaan, semakin terlihat bahwa dia berkomitmen terhadap perusahaan.

2. Kepercayaan (*trust*)

Setelah pemberdayaan dilakukan oleh pihak manajemen, langkah selanjutnya, yaitu membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa

takut. Kepercayaan antara keduanya dapat diciptakan dengan cara:

- a. Menyediakan waktu dan sumber daya yang cukup bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan;
- b. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja;
- c. Menghargai perbedaan pandangan dan perbedaan kesuksesan yang diraih karyawan;
- d. Menyediakan akses informasi yang cukup.

3. Rasa percaya diri (*confident*)

Rasa percaya diri menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi.

Keyakinan karyawan dapat ditimbulkan dengan cara:

- a. Mendelegasikan tugas penting kepada karyawan;
- b. Menggali saran dan ide dari karyawan;
- c. Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen;
- d. Menyediakan instruksi tugas untuk penyelesaian pekerjaan yang baik.

4. Kredibilitas (*credibility*)

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong

kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memandang karyawan sebagai partner strategis;
- b. Meningkatkan target di semua bagian pekerjaan;
- c. Mendorong inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi;
- d. Membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5. Pertanggungjawaban (*accountability*)

Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standard an tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan. Tahap ini merupakan sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Akuntabilitas dapat dilakukan dengan cara:

- a. Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan;
- b. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas;
- c. Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran kinerja;
- d. Memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

2.1.4 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai kekuatan dorongan yang mampu memberi percepatan ke arah sana. Kualitas kinerja yang baik tidak dapat diperoleh dengan hanya membalik telapak tangan namun itu harus dilakukan dengan kerja keras dan kedisiplinan yang tinggi, baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, melainkan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan.

Pengertian Kinerja Karyawan menurut para ahli yaitu:

Menurut **Harsuko dalam Priansa (2017:49)** menyatakan bahwa kinerja adalah sejauh mana seseorang telah melaksanakan strategi perusahaan, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berkaitan dengan peran perseorangan dan/ atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan

bagi perusahaan. Menurut **Mangkunegara** (2013:67) Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya harus sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut **Bangun** (2012:231) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Sedangkan menurut **Amstrong dan Baron dalam Ma'ruf** (2016:3) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja adalah hasil kerja yang merupakan suatu rencana kerja yang dibuat oleh perusahaan dengan tanggung jawab yang diberikan demi mencapai kesuksesan didalam melaksanakan pekerjaan.

2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut **Bangun** (2012:232), tujuan dan manfaat penilaian kinerja diantaranya adalah:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi tujuan ini dapat memberi manfaat

dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dalam organisasi ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut **Mathis dan Jackson dalam Priansa (2017:50)** mengatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang karyawan mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja karyawan tersebut memiliki tingkat keterampilan yang baik, karyawan tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

2. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi karyawan adalah ketika kerja, kehadiran yang motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, oleh karena itu, jika karyawan memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, ia tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dan tingkat upaya. Tingkat

keterampilan merupakan cerminan dari kemampuan yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin dari suatu yang dilakukan.

3. Lingkungan organisasional

Dilingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator-indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut **Bernaddin dan Russel dalam Priansa (2017:55)** mengungkapkan sebagai berikut:

1. Kualitas

Tingkat proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain dengan melaksanakan kegiatan dengan cara ideal atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, atau dengan cara yang paling berkualitas.

2. Kuantitas

Besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit atau kegiatan yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat kegiatan diselesaikan, atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.

4. Efektivitas biaya

Tingkat penggunaan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, baik sumber daya manusia, sumber daya teknologi, sumber daya bahan baku, serta peralatan dan perlengkapan digunakan secara optimal untuk menghasilkan kinerja terbaik.

5. Kebutuhan pengawasan

Keadaan yang menunjukkan seberapa jauh pegawai membutuhkan pengawasan untuk memperoleh hasil yang diinginkan tanpa melakukan kesalahan.

6. Pengaruh interpersonal

Tingkat pegawai menunjukkan perasaan *selfesteem*, *goodwill*, dan kerja sama di antara sesama rekan kerja ataupun dengan pegawai yang lebih rendah.

5. Karakteristik kinerja karyawan

Karakteristik seseorang yang mempunyai kinerja tinggi oleh **Clelland dalam Mangkunegara (2013:68)** yaitu:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.

- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang sendirian untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

6. Penilaian kinerja karyawan

Penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Diuraikan oleh **Hasibuan** (2012:68) bahwa tujuan kinerja pegawai sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengukur efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

7. Pihak yang melakukan penilaian kinerja

Menurut **Mondy** (2008:262) ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Atasan Langsung

Atasan langsung merupakan pilihan paling umum dalam menilai kinerja karyawan. Hal ini didukung alasan bahwa atasan langsung memiliki posisi yang baik untuk mengamati dan menilai kinerja bawahannya.

2) Bawahan

Sebagaimana atasan dapat mengamati dan menilai bawahannya, maka bawahan juga dapat memberikan penilaian terhadap kinerja atasannya.

3) Rekan atau Anggota Tim

Kedekatan antara anggota ini dalam melakukan suatu pekerjaan dapat memberikan perspektif mengenai kinerja tertentu yang tidak dapat diamati oleh atasan langsung, misalnya kemampuan bekerja sama dalam tim.

4) Penilaian Diri Sendiri

Penilaian kinerja terhadap diri sendiri merupakan cara yang baik untuk dilakukan apabila karyawan memahami tujuan-tujuan mereka dan kriteria-kriteria yang digunakan untuk evaluasi.

5) Penilaian Pelanggan

Perilaku pelanggan memiliki peranan sangat penting terhadap tingkat kesuksesan perusahaan. Beberapa perusahaan menggunakan masukan pelanggan sebagai penilaian kinerja terhadap karyawan.

2.1.5 Penelitian Relevan

Adapun hasil penelitian relevan yang berkaitan dengan pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

Table 2.1
Penelitian Relevan

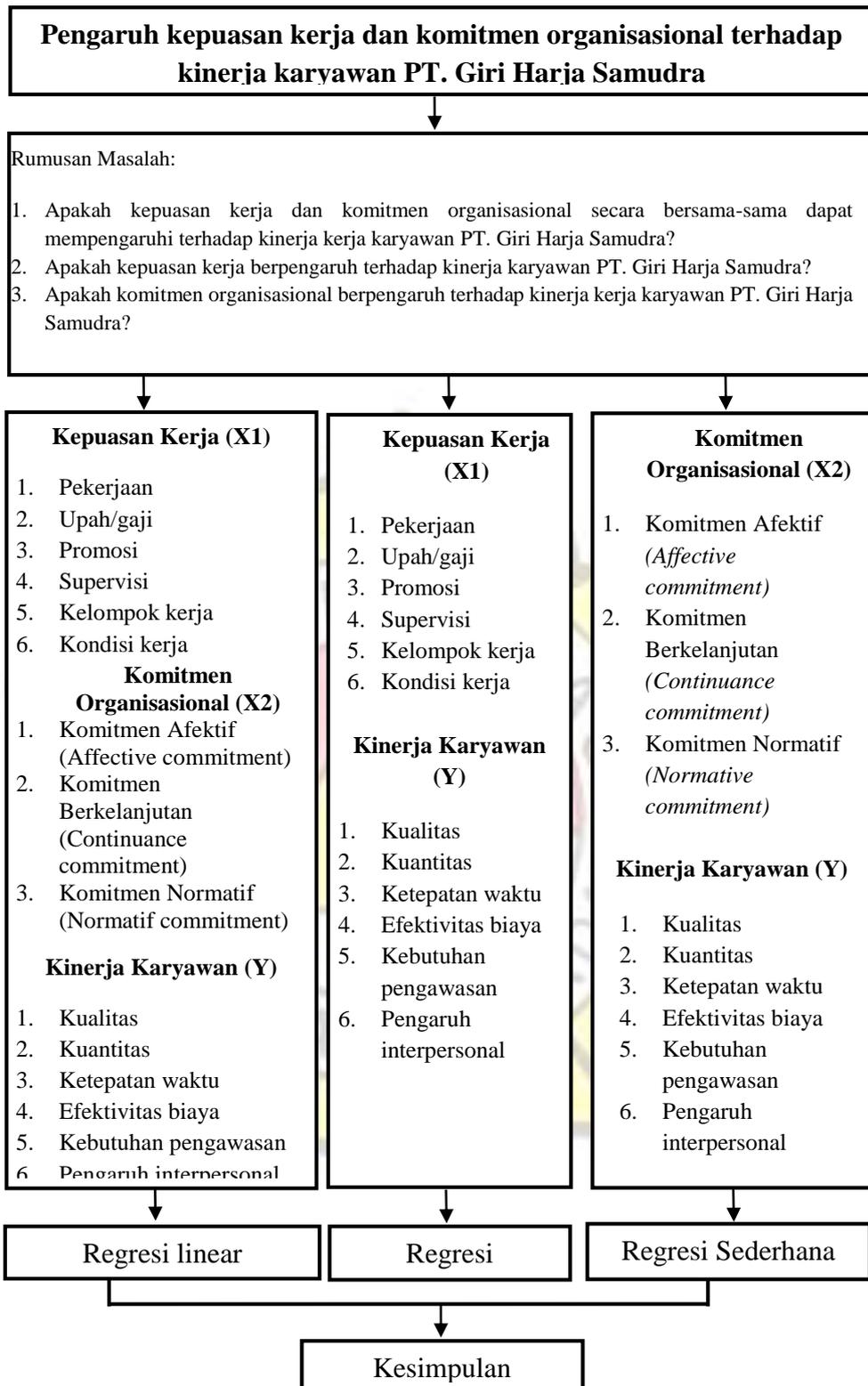
No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian
1.	Novita, Bambang dan Ika (2016) (Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 34 No.1 Mei 2016)	Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang)	Koefisien Determinasi yang di tunjukan dengan <i>Adjusted R Square</i> sebesar 0,563. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh sebesar 56,3% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya 43,7% variabel kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam peneliti ini.

2.	Anita Ayu Pangestu dan Mudji Rahardjo (2014) (Volume 3, Nomor 3, Tahun 2014, Halaman 1-12 ISSN (Online): 2337-3792)	Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan (Studi pada BNI KCU UNDIP Semarang)	Nilai koefisien determinasi menunjukkan angka sebesar 0,663, atau dengan kata lain variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel kepuasan karyawan dan komitmen organisasional sebesar 66,3%.
3.	Jajang Adiftiya (2014) (EJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2014, 2 (4): 833-845 ISSN 2355-5408)	Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten Paser.	Besarnya variabel komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten Paser sebesar 8% dan sisanya 92% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini.

2.2 Kerangka Pemikiran

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh faktor sumber daya manusia dalam mencapai tujuan. Setiap karyawan

dituntut untuk dapat bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi yang maksimal. Dimulai dari pengambilan judul yaitu pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan diambil dari fenomena yang terjadi kemudian didapatkan 3 permasalahan yaitu apakah kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Giri Harja Samudra, apakah komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Giri Harja Samudra dan apakah kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempengaruhi kinerja karyawan PT. Giri Harja Samudra. Terdapat 6 dimensi dari variabel kepuasan kerja yaitu pekerjaan, upah/gaji, promosi, supervisi, kelompok kerja dan kondisi kerja. 3 dimensi dari variabel komitmen organisasional yaitu komitmen afektif (*Affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*), dan 6 dimensi dari variabel kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan dan pengaruh interpersonal. Kemudian selanjutnya dengan menggunakan alat analisis regresi sederhana dengan SPSS 2.0 pengujian indikator dilakukan, lalu hasil SPSS diambil kesimpulan dan diberikan saran oleh karena itu model kerangka pikiran dari peneliti ini adalah sebagai berikut:



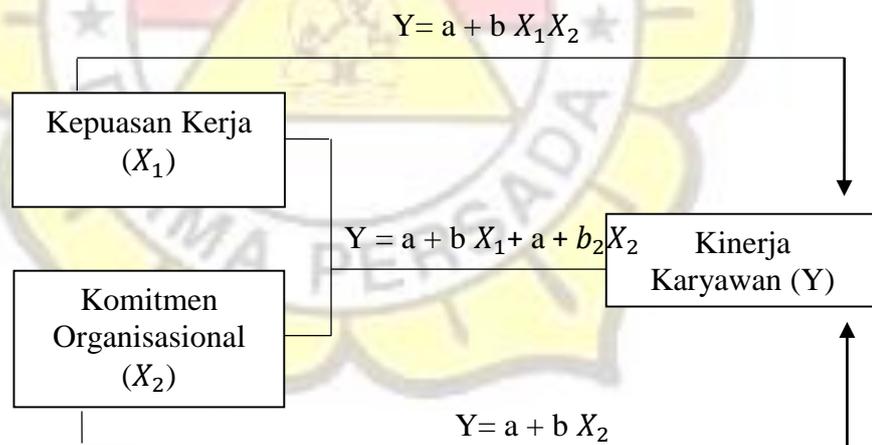
Sumber: diolah penulis

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:42) menjelaskan bahwa paradigma diartikan sebagai “pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan”.

Dalam penelitian ini menggunakan dua variable independen yang menunjukkan hubungan dengan variable dependen yang dapat dijelaskan melalui gambar sebagai berikut:



Gambar 2.2

Paradigma Pemikiran

Sumber: Sugiyono (2016:44)

Dari gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat 2 variabel independen yakni kepuasan kerja sebagai X1 dan komitmen organisasional sebagai X2 dan 1 variabel dependen yakni kinerja karyawan sebagai Y, dimana kepuasan kerja (X1) dan komitmen organisasional (X2) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) secara persial atau individu dengan rumusan persamaan regresi $Y = a + bx$. Berikut kepuasan kerja (X1) dan komitmen organisasional (X2) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) secara bersama-sama rumusan regresi $Y = a+b_1 x_1+b_2 x_2$.

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan **sugiyono** (2016:64), adapun rumusan hipotesis yang dikembangkan dalam penulisan ini adalah:

1. Apakah kepuasan kerja (X1) dan komitmen organisasional (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (X1) dan komitmen organisasional (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Ha : terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (X1) dan komitmen organisasional (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

Ha : terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Ha : terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

