

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia disepadankan dengan istilah manajemen personalia, manajemen sumber daya insani, manajemen kepegawaian, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personil, administrasi kepegawaian, dan berbagai istilah lainnya.<sup>18</sup> Semua istilah itu dianggap sama dengan manajemen sumber daya manusia. Karena semua istilah tersebut berkaitan langsung dengan bagaimana seseorang dapat mengontrol atau mengatur kemampuan yang dimiliki oleh setiap individu. Setiap individu tentu berbeda dalam mengontrol ataupun mengatur kemampuan yang dimilikinya. Tidak jarang istilah-istilah tersebut sering dipergunakan saling menggantikan.

Peran manajemen sumber daya manusia diakui dalam menjalankan aspek sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.<sup>19</sup> Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri, jika sumber daya manusia dari perusahaan tersebut kurang baik dapat mengakibatkan

---

<sup>18</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung : Alfabeta, 2014), hal. 16

<sup>19</sup> Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya ...*, hal. 14

perusahaan mengalami kerugian. Namun jika sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan itu bagus tentu semua tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat terwujud.

Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.<sup>20</sup> Jadi manajemen sumber daya manusia tidak bisa hanya dipekerjakan sama seperti mesin atau hanya untuk kegiatan bisnis semata. Melainkan juga harus mempertimbangkan dari segi keselamatan dan juga semua hak yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Karena manajemen sumber daya manusia bisa merasakan puas atau tidak pada suatu perusahaan dengan cara perusahaan tersebut memperlakukan mereka. Berbeda dengan mesin mereka tidak bisa merasakan puas atau tidaknya atas semua perlakuan yang telah dilakukan kepadanya.

Pengertian manajemen sumber daya manusia dari paparan diatas adalah cara untuk mengatur atau memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi. Dimana manajemen sumberdaya manusia sangat diperlukan dalam setiap organisasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Jika organisasi tidak dapat melakukan manajemen sumber daya yang ada dalam para karyawannya maka organisasi tersebut tidak akan mampu melakukan semua kegiatan operasionalnya. Kemajuan organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya

---

<sup>20</sup> Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya ...*, hal. 1

manusia yang dimiliki oleh para karyawannya. Jika organisasi tidak memilih karyawan dengan sumber daya manusia yang baik maka akan mempengaruhi pencapaian tujuan dari organisasi tersebut.

## **B. Motivasi**

### **1. Pengertian Motivasi**

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga pada pencapaian tujuan perusahaan.<sup>21</sup> Dengan perusahaan melakukan motivasi kepada para karyawan maka mereka akan bekerja keras dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Karyawan yang bekerja dengan sungguh-sungguh membuat perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan lebih cepat. Namun jika perusahaan tidak melakukan motivasi pada para karyawan maka kinerja dari karyawan akan memburuk, karena mereka tidak semangat untuk melakukan pekerjaan. Dan itu akan membuat tujuan dari perusahaan tidak dapat tercapai.

Motivasi mengacu pada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu-individu terhadap bermacam-macam kegiatan yang dikehendaki.<sup>22</sup> Pada dasarnya motivasi sengaja dilakukan untuk mempengaruhi seseorang untuk melakukan kegiatan yang diinginkan.

---

<sup>21</sup> Veithzl Rivai Zainal, *Islamic Human Capital ...*, hal. 618

<sup>22</sup> Doni Juni Priansa, *Perencanaan dan ...*, hal. 200

Tidak semua motivasi yang diberikan bisa diterima oleh semua orang, ada motivasi yang mudah diterima dan ada juga motivasi yang susah untuk diterima orang lain. Untuk mengantisipasi hal tersebut motivasi perlu diadakan setiap hari agar orang yang diberikan motivasi dapat terpengaruh akan hal yang kita motivasikan tersebut.

Motivasi merupakan tindakan yang diberikan untuk karyawan agar dapat meningkatkan kinerja mereka. Tindakan tersebut dapat berupa dorongan dengan kata-kata semangat atau berupa gaji, bonus ataupun hadiah yang diberikan perusahaan untuk para karyawan mereka. Motivasi sangat menentukan kinerja karyawan, jika perusahaan tidak memberikan motivasi pada karyawan mereka maka para karyawan akan merasa malas untuk melakukan pekerjaan. Karena mereka beranggapan bahwa perusahaan tidak menghargai kerja keras yang dilakukan karyawan untuk perusahaan.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi merupakan pendorong tingkah laku pegawai. Terbentuknya motivasi berprestasi sangatlah kompleks, sekompleks perkembangan kepribadian manusia. Motif ini tidak lepas dari perkembangan kepribadian tersebut, dan tidak pernah berkembang dalam kondisi vakum. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai antara lain adalah berkaitan dengan:

- a) Keluarga dan kebudayaan. Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman.<sup>23</sup> Dimana keluarga dan juga kebudayaan sangat mempengaruhi terbentuknya diri seseorang dan keluarga juga dapat memotivasi seseorang dimana yang menurut dia tidak mungkin dia bisa melakukan hal tersebut, namun dengan adanya dorongan dari keluarga maka dia menjadi yakin bahwa dia bisa melakukan hal yang mungkin tidak bisa dia lakukan.
- b) Konsep diri. Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya.<sup>24</sup> Jika dia yakin bahwa dia bisa melakukan pekerjaan yang belum pernah dia kerjakan secara otomatis maka dia akan merasa termotivasi dengan fikiran positif yang timbul dalam dirinya sendiri. Dengan demikian yang semula dia tidak bisa melakukan pekerjaan tersebut maka dia akan yakin dan mampu untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- c) Jenis kelamin. Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikan dengan maskulinitas, sehingga banyak para wanita belajar tidak maksimal khususnya jika wanita tersebut berbeda di antara lingkungan pekerjaan yang didominasi pria.<sup>25</sup> Pada dasarnya jika dalam perusahaan memiliki karyawan yang lebih banyak jenis

---

<sup>23</sup> *Ibid.*, hal. 220

<sup>24</sup> *Ibid.*,

<sup>25</sup> *Ibid.*,

kelamin laki-laki maka jika terdapat karyawan dengan jenis kelamin perempuan tentu akan merasa minder atau tidak percaya diri bekerja dalam perusahaan tersebut, begitupun sebaliknya.

- d) Pengakuan dan prestasi. Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa dipedulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja, dan lingkungan pekerjaan.<sup>26</sup> Namun jika perusahaan tidak pernah mengakui ataupun memberikan suatu prestasi atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh para karyawan tentu karyawan akan merasa kecewa dan tidak ada semangat untuk bekerja dalam perusahaan tersebut.
- e) Cita-cita atau aspirasi. Cita-cita disebut juga aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai.<sup>27</sup> Jika perusahaan mempunyai target yang harus dipenuhi dalam jangka waktu yang pendek ataupun dalam jangka waktu yang panjang tentu mereka akan memotivasi para karyawan agar giat dalam melakukan pekerjaan yang telah diberikan kepada mereka.
- f) Kemampuan belajar. Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai, misalnya pengamatan, perhatian, ingatan, daya fikir dan fantasi.<sup>28</sup> Jika karyawan tersebut mempunyai kemampuan belajar yang baik tentu akan mudah untuk menerima

---

<sup>26</sup> *Ibid.*,

<sup>27</sup> *Ibid.*,

<sup>28</sup> *Ibid.*, hal. 221

motivasi yang akan diberikan, karena pada dasarnya motivasi yang diberikan perusahaan untuk para karyawan mereka selain demi kebaikan perusahaan itu sendiri tentu juga demi kebaikan para karyawan, agar mereka dapat meningkatkan kinerja mereka.

g) Kondisi pegawai. Kondisi fisik dan kondisi psikologis pegawai sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologis pegawai.<sup>29</sup> Jika seorang karyawan dengan kondisi fisik yang kurang baik dan tetap diberikan motivasi tentu motivasi yang diberikan tidak akan diterapkan, karena mereka sudah merasakan kondisi fisik yang kurang baik tentu sangat susah untuk melakukan motivasi yang diberikan.

h) Kondisi lingkungan. Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur yang dapat dari luar diri pegawai. Kalau dilihat dari lingkungan organisasi, pimpinan harus berusaha mengelola kondisi lingkungan kerja dalam rangka meningkatkan motivasi pegawai.<sup>30</sup> Karyawan yang bekerja dalam kondisi lingkungan yang kurang baik tentu mereka akan merasa bosan atau tidak nyaman bekerja dalam perusahaan tersebut. Walaupun karyawan diberikan motivasi tipis

---

<sup>29</sup> *Ibid.*,

<sup>30</sup> *Ibid.*,

kemungkinan untuk dilakukan karena mereka sudah merasa tidak nyaman bekerja dalam perusahaan tersebut.

- i) Upaya pimpinan memotivasi pegawai. Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai.<sup>31</sup>Perlu adanya seorang pemimpin untuk memotivasi para pegawai, jika seorang pimpinan tidak mau meluangkan waktu untuk memotivasi pegawai bagaimana pegawai bisa bekerja sesuai dengan harapan mereka. Jadi sangat diperlukan adanya motivasi dari seorang pimpinan kepada bawahan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yang diberikan perusahaan untuk para karyawannya sangat dipengaruhi oleh beberapa aspek diatas. Karena aspek-aspek tersebut dapat mempengaruhi apakah motivasi yang diberikan oleh pimpinan atau manajer kepada mereka dapat diterima oleh para karyawan. Motivasi dapat diterima oleh para karyawan selain tergantung dari karyawannya sendiri juga tergantung dari bagaimana manajer atau pimpinan menyampaikan motivasi yang diberikan kepada karyawannya. Jika motivasi yang diberikan dengan bahasa yang baik tentu karyawan yang mendengarkannya juga akan ikut senang, jadi besar kemungkinan apa yang disampaikan akan dilakukan oleh para karyawan.

---

<sup>31</sup> *Ibid.*,



### 3. Cara untuk Membangun Motivasi

Teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan di mana mereka bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara perlu dilakukan untuk dapat membangun motivasi.

a) Menilai sikap

Adalah penting bagi manajer untuk memahami sikap mereka terhadap bawahannya. Pikiran mereka dipengaruhi oleh pengalaman mereka dan akan membentuk cara bagaimana berperilaku terhadap semua orang yang dijumpai.<sup>32</sup> Seorang pimpinan yang mempunyai sikap yang baik tentu jika memberikan motivasi kepada karyawan akan lebih didengar ketimbang seorang karyawan yang mempunyai sifat angkuh kepada para karyawan mereka.

b) Menjadi manajer yang baik

Manajer sering mengikuti kursus-kursus mempelajari kepemimpinan, tetapi *good leaders* (pemimpin yang baik), tidak perlu menjadi *good manager* (manajer yang baik).<sup>33</sup> Seorang manajer harus bisa memosisikan diri, yaitu mereka harus bisa memahami apa yang diinginkan para karyawan, sehingga karyawan akan merasa diperhatikan dengan begitu tentu sangat mudah untuk

---

<sup>32</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hal. 324

<sup>33</sup> *Ibid.*, hal. 325

memotivasi karyawan karena manajer sudah dipandang baik oleh para karyawan.

c) Memperbaiki komunikasi

Komunikasi antar manajer dengan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan detail secepat mungkin. Informasi menyangkut apa yang ingin diberikan manajer maupun apa yang ingin mereka ketahui.<sup>34</sup> Sangat penting seorang pimpinan menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahannya, dimana seorang pemimpin harus bisa menampung semua keluhan dari para karyawan dan membuat itu menjadi lebih baik. Agar karyawan merasa betah akan bekerja dalam perusahaan.

d) Menciptakan budaya tidak menyalahkan

Setiap orang yang mempunyai tanggung jawab harus dapat menerima kegagalan. Tetapi untuk memotivasi secara efektif diperlukan budaya tidak menyalahkan.<sup>35</sup> Tentu dalam suatu perusahaan akan muncul suatu permasalahan, namun alangkah lebih baik jika pada saat masalah yang timbul tidak saling menyalahkan antara pihak satu dengan pihak yang lain. Jika menghadapi masalah hendaknya diselesaikan dengan mencari akar permasalahan dan mengatasi masalah yang timbul tersebut.

---

<sup>34</sup> *Ibid.*,

<sup>35</sup> *Ibid.*, hal. 326

e) Memenangkan kerja sama

Komponen dasar dari lingkungan motivasional adalah kerja sama, yang harus diberikan manajer kepada bawahan dan sebaiknya diharapkan dari mereka.<sup>36</sup> Kerja sama sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan, dimana perusahaan yang mempunyai kerja sama yang baik antar karyawan tentu akan sangat menguntungkan bagi perusahaan karena dapat meningkatkan produktivitas dari perusahaan itu sendiri.

f) Mendorong motivasi

Tanda yang pasti untuk motivasi tinggi adalah banyaknya inisiatif. Kemampuan mengambil inisiatif tergantung pada pemberdayaan lingkungan yang mengenal kontribusi.<sup>37</sup> Semakin banyaknya dorongan yang diberikan tentu akan semakin yakin bahwa dia mampu untuk melakukan hal yang dia ragukan sebelumnya. Namun jika yang memberikan motivasi hanya sedikit ada kemungkinan akan dilakukan, namun lebih cepat yang diberikan motivasi dengan jumlah yang banyak.

Membangun motivasi untuk karyawan itu tidaklah mudah, perlu cara-cara yang bisa dengan mudah diterima oleh para karyawan. Salah satunya adalah dengan menjadi manajer yang baik, dengan menjadi

---

<sup>36</sup> *Ibid.*, hal. 327

<sup>37</sup> *Ibid.*,

manajer yang baik tentu para karyawan akan merasa terkesan, dengan begitu dapat membangun motivasi pada diri karyawan. Selain itu dengan melakukan komunikasi yang baik, dimana komunikasi itu sangat diperlukan dalam suatu perusahaan. Jika komunikasi yang terjalin antara atasan dengan bawahan tidak baik dapat mengakibatkan terjadinya kesalahan dalam berkomunikasi antara atasan dengan bawahan.

#### 4. Teori Motivasi Terkait Kinerja

- a. *Needs* (kebutuhan). Kebutuhan menunjukkan adanya kekurangan fisiologis atau psikologis yang menimbulkan perilaku. Teori motivasi berdasarkan hierarki kebutuhan dikemukakan Abraham Maslow yang menyatakan kebutuhan manusia berjenjang dari *physiological, safety, social, esteem, dan self-actualization*.<sup>38</sup> Seorang pimpinan memberikan motivasi kepada para karyawan tentu melihat kebutuhan dari perusahaan tersebut, jika perusahaan berharap dalam bulan ini meningkatkan penjualan tentu mereka akan terus memotivasi bagian penjualan.
- b. *Job design* (desain pekerjaan). Adalah mengubah konten dan proses pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Metode yang dipergunakan untuk desain kerja adalah manajemen saintifik, perluasan kerja, rotasi kerja, dan pengkayaan

---

<sup>38</sup> *Ibid.*, hal. 335

kerja.<sup>39</sup> Misalkan dalam tahun sebelumnya masih menggunakan teknologi manual, untuk sekarang menggunakan teknologi yang lebih canggih. Tentu karyawan diberikan motivasi agar tidak terpaku dalam teknologi manual.

c. *Satisfaction* (kepuasan). Motivasi kerja individual berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah respons bersifat mempengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.<sup>40</sup> Seorang karyawan yang merasa puas bekerja dalam perusahaan tentu mereka akan sangat mudah untuk diberikan motivasi, namun jika karyawan sudah merasa tidak puas bekerja dalam perusahaan tersebut tentu akan sangat mudah memberikan motivasi kepada mereka.

d. *Equity* (keadilan). Adalah model motivasi yang menjelaskan bagaimana cara orang mengejar kejujuran dan keadilan dalam pertukaran sosial, atau hubungan memberi dan menerima.<sup>41</sup> Karyawan yang merasa mendapatkan keadilan bekerja dalam perusahaan tentu akan loyal terhadap perusahaan, namun jika mereka sudah merasa tidak adanya keadilan yang mereka terima tentu karyawan akan merasa malas melakukan pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

---

<sup>39</sup> *Ibid.*,

<sup>40</sup> *Ibid.*,

<sup>41</sup> *Ibid.*, hal. 336

e. *Expectation* (harapan). Berpandangan bahwa orang berperilaku termotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai.<sup>42</sup> Dengan mereka melakukan motivasi yang diberikan tentu dengan harapan mereka akan mendapatkan imbalan atas pekerjaan tersebut. Jadi tidak semata-mata hanya demi kemajuan dari perusahaan.

f. *Goal setting* (penetapan tujuan). Tujuan adalah yang diusahakan untuk dicapai individu, merupakan objek atau tujuan dari suatu tindakan.<sup>43</sup> Karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tentu harus mempunyai tujuan, untuk apa bekerja dalam perusahaan tersebut.

Motivasi yang dilakukan oleh perusahaan tentu dibuat sesuai dengan kebutuhan para karyawan yang terdapat pada perusahaan. Selain motivasi dibuat sesuai dengan kebutuhan tentu harus sesuai dengan jabatan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan yang melakukan pekerjaan. Dengan adanya motivasi diharapkan karyawan dapat puas, mendapatkan keadilan dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Motivasi juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari para karyawan dan dapat mewujudkan tujuan dari perusahaan.

---

<sup>42</sup> *Ibid.*,

<sup>43</sup> *Ibid.*, hal. 337

## 5. Sumber dan Indikator Motivasi

Sumber motivasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

### a. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik muncul karena yang timbul dari dalam diri pegawai.<sup>44</sup> Motif ini aktif atau berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar. Faktor individual yang mendorong pegawai untuk melakukan sesuatu adalah:

#### a) Minat

Pegawai akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya.<sup>45</sup> Begitu juga sebaliknya jika pegawai tidak mempunyai minat akan pekerjaan tersebut tentu pegawai tidak akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan semaksimal mungkin.

#### b) Sikap positif

Pegawai yang mempunyai sifat positif terhadap suatu pekerjaan akan rela untuk ikut dan terlibat dalam kegiatan tersebut, serta akan berupaya seoptimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan

---

<sup>44</sup> Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan...*, hal. 204

<sup>45</sup> *Ibid.*,

sebaik-baiknya.<sup>46</sup>Sikap positif ataupun negatif dalam menghadapi suatu pekerjaan itu muncul dari dalam diri pegawai, jadi ada kemungkinan pegawai mempunyai sifat negatif atas pekerjaan tertentu.

c) Kebutuhan

Pegawai mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berupaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan melaksanakan serangkaian aktivitas atau kegiatan.<sup>47</sup>Kebutuhan yang dimiliki setiap individu akan berbeda, itulah yang menyebabkan mereka terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan demi terpenuhinya semua kebutuhan mereka.

b. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik muncul karena adanya rangsangan dari luar.<sup>48</sup>Motivasi ini sangat mudah diterima atau didapatkan ketimbang motivasi yang muncul dalam diri sendiri. Dua faktor utama yang berkaitan dengan motivasi ekstrinsik pegawai dalam organisasi diantaranya berkenaan dengan:

---

<sup>46</sup> *Ibid.*,

<sup>47</sup> *Ibid.*,

<sup>48</sup> *Ibid.*, hal. 205



a) Motivator

Motivator berkaitan dengan prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri serta pekerjaannya itu sendiri.<sup>49</sup> Motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan agar mereka dapat meningkatkan kinerja mereka jauh lebih baik lagi dari tahun-tahun sebelumnya.

b) Kesehatan kerja

Merupakan kebijakan dan administrasi organisasi yang baik, supervisi teknis yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang mendukung, serta keselamatan kerja.<sup>50</sup> Motivasi yang diterima dari lingkungan kerja, jika karyawan bekerja dalam lingkungan kerja yang baik tentu akan sangat mendukung kinerja mereka.

Motivasi muncul tidak hanya diberikan oleh perusahaan, tetapi motivasi juga dapat timbul dari dalam diri pegawai. Jika perusahaan sudah berupaya untuk memberikan motivasi kepada para pegawainnya dengan berbagai cara, namun pegawai tersebut tidak ada niat untuk melakukan pekerjaan yang diberikan tentu motivasi yang diberikan

---

<sup>49</sup> *Ibid.*,

<sup>50</sup> *Ibid.*,

untuknya itu tidak ada gunannya. Jadi motivasi untuk diri sendiri itu sangat penting, karena mudah untuk memberikan motivasi kepada seseorang namun sulit untuk memotivasi diri sendiri.

Dimensi dan indikator motivasi kerja terbagi menjadi dua dimensi dan enam indikator yaitu (1) dimensi ketentraman yaitu senang, nyaman, bersemangat karena kebutuhan terpenuhi, indikatornya (a) balas jasa, (b) kondisi kerja, (c) fasilitas kerja. (2) Dimensi dorongan untuk dapat bekerja dengan sebaik mungkin, indikatornya (a) prestasi kerja, (b) pengakuan dari atasan, (c) pekerjaan itu sendiri.<sup>51</sup> Indikator-indikator motivasi yang diperlukan seorang karyawan agar bisa melakukan pekerjaan dengan penuh rasa semangat dan dapat bekerja dengan baik.

## **C. Kompetensi**

### **1. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah kepada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketentuan organisasi, yang pada gilirannya akan membawa hasil yang diinginkan.<sup>52</sup> Kompetensi merupakan tingkat kemampuan yang dimiliki perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan dan dalam melakukan pekerjaan tersebut harus sesuai dengan aturan yang ada dalam

---

<sup>51</sup> Pandi Afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*, (Yogyakarta: Zanafa Publishing, 2018), hal. 29-30

<sup>52</sup> *Ibid.*, hal. 253

perusahaan tersebut. Jadi seberat apapun dan bagaimanapun keadaannya seorang karyawan yang sudah diberi tanggung jawab untuk melakukan suatu pekerjaan maka harus melakukan pekerjaan tersebut secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang dia punya.

Kompetensi biasanya mengacu kepada fungsi atau kegiatan yang dilakukan oleh manajer, seperti pengembangan pegawai, dimana kompetensi merupakan kualitas individu yang dibawa pegawai kedalam pekerjaan, seperti kreativitas dan keterampilan menghasilkan jaringan.<sup>53</sup> Kompetensi tidak hanya tindakan yang dimiliki oleh setiap karyawan, namun kompetensi juga merupakan tingkat kreativitas maupun keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan. Tingkat kreativitas ataupun keterampilan dari individu satu dengan individu yang lain tentu akan berbeda, tergantung dari bagaimana mereka bisa mengembangkan kreativitas atau keterampilan yang mereka miliki.

Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standart kualitas profesional pekerjaan mereka.<sup>54</sup> Kompetensi tidak hanya kemampuan yang dimiliki oleh karyawan pada saat itu, namun kompetensi merupakan bagaimana

---

<sup>53</sup> *Ibid.*, hal. 254

<sup>54</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hal. 272

karyawan tersebut dapat meningkatkan kemampuan yang selama ini dimiliki. Kompetensi bisa terus meningkat jika karyawan tersebut dapat terus meningkatkan kemampuan yang mereka miliki.

## 2. Kompetensi yang Harus Dimiliki oleh Karyawan

Perubahan-perubahan dalam bidang sumber daya manusia menimbulkan perubahan dalam kompetensi dan kapabilitas individu-individu yang berkonsentrasi dalam manajemen sumber daya manusia. Perkembangan dari kompetensi yang lebih luas dari profesional sumber daya manusia menjamin bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peran strategis dalam organisasi. Rangkaian kapabilitas berikut ini sangatlah penting bagi profesional sumber daya manusia.

- a. Pengetahuan bisnis dan organisasional. Profesional sumber daya manusia harus memiliki pengetahuan tentang organisasi dan strategi-strateginya apabila ingin memberikan kontribusi secara strategis.
- b. Mempengaruhi dan mengubah manajemen. Harus mampu mempengaruhi orang lain dan mengendalikan perubahan dalam organisasi.
- c. Pengetahuan khusus sumber daya manusia. Pemikiran bahwa senang bekerja dengan orang lain merupakan kualifikasi utama yang penting untuk keberhasilan dalam bidang sumber daya manusia merupakan salah satu isapan jempol terkenal dalam bidang tersebut.<sup>55</sup>

Karyawan tentu harus mempunyai kompetensi yang disebutkan di atas karena semua itu sangatlah penting dalam suatu perusahaan.

Karyawan yang tidak mempunyai kemampuan bisnis tentu akan sangat

---

<sup>55</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salambe Empat, 2011), hal. 61

merugikan bagi perusahaan, karena perusahaan mencari karyawan tujuannya untuk bisa mengembangkan perusahaan. Seorang karyawan harus bisa mempengaruhi orang lain akan kemampuan yang dimilikinya agar bisa mengembangkan perusahaan dengan pesat. Suatu perusahaan tentu terdapat banyak karyawan maka antara karyawan satu dengan karyawan yang lain tentu harus bisa beradaptasi agar mereka bisa nyaman melakukan pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

### 3. Tipe Kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuan mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.<sup>56</sup> Untuk mencapai suatu tujuan maka perlu adanya perencanaan agar tujuan tersebut dapat tercapai dengan semaksimal mungkin dengan kemampuan yang dimiliki.
- b. *Influence competence*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi

---

<sup>56</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hal. 275

untuk bekerja menuju tujuan organisasional.<sup>57</sup> Dengan kemampuan yang dimiliki tentu akan berdampak pada orang lain, yaitu jika mereka bekerja dengan kemampuan yang dimiliki dan orang lain belum memilikinya secara otomatis orang lain tersebut lama kelamaan akan mampu melakukannya.

- c. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.<sup>58</sup> Kemampuan yang harus dimiliki seseorang tidak hanya dia mampu bekerja dalam bidangnya tetapi mereka juga harus bisa mendengarkan orang lain, agar mereka dapat mengambil segi positif dari pembicaraan tersebut.
- d. *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun *consensus*, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player*.<sup>59</sup> Karyawan harus mampu mengatasi konflik yang mungkin timbul, jika mereka tidak mampu mengatasinya maka akan berdampak negatif dalam perusahaan.
- e. *Thinking competency*, berkenaan dengan berfikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan

---

<sup>57</sup> *Ibid.*,

<sup>58</sup> *Ibid.*,

<sup>59</sup> *Ibid.*,

kreatif.<sup>60</sup> Berkomitmen terhadap tindakan sangat diperlukan pada karyawan, jika karyawan tidak mempunyai kemampuan berkomitmen atas tindakannya tentu akan sangat merugikan perusahaan.

- f. *Human resource management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.<sup>61</sup> Karyawan yang baik harus mempunyai kemampuan untuk bekerja secara kelompok.
- g. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memposisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan mempelopori kesehatan tempat kerja.<sup>62</sup> Mampu memposisikan diri sangat diperlukan untuk para karyawan, jika karyawan tidak mampu memposisikan diri maka akan berdampak pada karyawan itu sendiri.
- h. *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, membuat keputusan bisnis, bekerja dalam sistem menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis, dan membangkitkan

---

<sup>60</sup> *Ibid.*,

<sup>61</sup> *Ibid.*, hal. 276

<sup>62</sup> *Ibid.*,

pendapatan.<sup>63</sup> Karyawan harus mempunyai kemampuan mengambil keputusan bisnis, jadi bisnis mana saja yang dapat meningkatkan produktivitas dari perusahaan.

- i. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan professional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.<sup>64</sup> Teknologi semakin tahun semakin canggih, dengan demikian karyawan harus mampu untuk melakukan pekerjaan dengan teknologi yang ada.

Tipe kompetensi diatas tentu dimiliki oleh setiap individu, namun kompetensi antara individu satu dengan yang lain tentu berbeda. Tidak menutup kemungkinan kompetensi yang dimiliki antara individu satu dengan yang lain itu sama, tergantung kemampuan yang dimiliki dan bagaimana mereka bisa mengembangkan kemampuan yang sudah mereka miliki tersebut. Jika karyawan terus mengembangkan kemampuan yang dimilikinya tidak menutup kemungkinan juga bahwa semua tipe kompetensi diatas dimiliki oleh individu tersebut, tergantung dari tingkat kemampuan mereka untuk mengembangkan kemampuan yang mereka miliki.

---

<sup>63</sup> *Ibid.*,

<sup>64</sup> *Ibid.*,



#### 4. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu:

a. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.<sup>65</sup> Jika seseorang merasa yakin mampu melakukan pekerjaan tersebut maka pekerjaan tersebut tentu bisa dilakukan, namun jika mereka tidak merasa yakin tentu tidak akan mampu melakukan pekerjaan tersebut.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di hadapan umum merupakan ketrampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.<sup>66</sup> Pada dasarnya ketrampilan itu tidak hanya ada dalam diri, namun juga bisa dibentuk atas dasar dorongan dari lingkungan ataupun dari orang lain.

---

<sup>65</sup> *Ibid.*, hal. 283

<sup>66</sup> *Ibid.*,

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.<sup>67</sup> Pengalaman dijadikan sebagai alat untuk menyelesaikan masalah jika mendapat masalah yang sama dengan yang pernah dihadapi, jadi kemampuan itu bisa berasal dari pengalaman yang sudah dilakukan.

d. Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah.<sup>68</sup> Kepribadian seseorang tentu bisa berubah dengan adanya dorongan dari diri sendiri maupun lingkungan dan juga orang lain. Tergantung apakah orang tersebut mau untuk mengubah kepribadiannya.

e. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi

---

<sup>67</sup> *Ibid.*, hal. 284

<sup>68</sup> *Ibid.*,

seorang bawahan.<sup>69</sup> Kemampuan yang dimiliki seseorang tentu akan terus meningkat dengan adanya motivasi yang diberikan kepada mereka.

Kompetensi merupakan kemampuan yang dapat dipengaruhi oleh orang lain, ataupun dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang disebutkan diatas. Motivasi seseorang dapat terbentuk dengan adanya faktor tersebut, selain dapat membentuk kemampuan yang baru juga dapat mengembangkan kemampuan yang sudah ada dalam diri individu tersebut. Semua tergantung dari individu apakah ingin menambah kemampuan yang dimiliki atau sudah merasa puas akan kemampuan yang dimiliki.

## 5. Mengukur dan Indikator Kompetensi

Berbagai metode dapat dilakukan untuk mengukur kompetensi. Untuk dapat menghasilkan akurasi yang lebih tinggi, biasanya dilakukan pengukuran dengan beberapa metode sekaligus. Berikut ini adalah teknik yang dapat dipergunakan untuk mengukur kompetensi.

- a. *Behavior event interview* (BEI). Teknik ini telah terbukti sebagai suatu teknik yang memiliki akurasi yang tinggi dalam mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki seseorang.
- b. Tes. Berbagai macam test dapat dipakai untuk mengukur kompetensi, misalnya *work sample test*, *mental ability test* dan *personality test*.
- c. *Assessment center*. Kandidat dikumpulkan di suatu tempat selama beberapa hari untuk melakukan beberapa kegiatan dengan dinilai oleh sensor.
- d. Biodata. Berbagai kompetensi dapat diprediksi berdasarkan pengalaman kerja seseorang, misalnya *achievement motive*, dengan

---

<sup>69</sup> *Ibid.*, hal. 285

melihat prestasi akademisnya, *team leadership* dari kegiatan organisasi yang dipimpinnya, atau *relationship building* dari kegiatan sosial yang diikutinya.

- e. Rating. Rating dapat dilakukan oleh manajer, rekan kerja, bawahan, pelanggan, atau spesialis SDM. Beberapa metode rating antara lain, *concepency assessment questionnaires*, *customer survey*, *managerial style*, serta *organizational climate*.<sup>70</sup>

Metode pengukuran kompetensi dilakukan agar mengetahui sejauh mana kemampuan yang telah dimiliki oleh karyawan. Baik itu untuk karyawan baru ataupun karyawan lama. Untuk karyawan baru dilakukan pengukuran kompetensi digunakannya untuk mengetahui apakah karyawan tersebut layak menempati jabatan yang diberikan nantinya. Sedangkan untuk karyawan lama alasan dilakukannya pengukuran kompetensi untuk mengetahui kemampuan dari karyawan apakah ada peningkatan atau tidak.

Indikator dirumuskan dengan menggunakan kata kerja operasional ketrampilan yang dapat diamati dan diukur, yang mencakup pengetahuan, sikap dan keterampilan.<sup>71</sup> Indikator ini dapat digunakan oleh perusahaan cara untuk mengukur kompetensi yang dimiliki oleh setiap para karyawan, dengan cara ini maka perusahaan akan mengetahui kompetensi yang dimiliki antara karyawan satu dengan yang lainnya.

---

<sup>70</sup> Veitzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 236-237

<sup>71</sup> Saifuddin, *Pengelolaan Pembelajaran Teoretis dan Praktis*, (Yogyakarta: Deepublish, 2014), hal. 91

## **D. Komitmen Organisasi**

### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen merupakan kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.<sup>72</sup> Komitmen dibuat oleh diri sendiri bisa dengan keinginan dari diri sendiri ataupun dorongan dari lingkungan dan juga orang lain. Untuk membentuk sebuah komitmen tentu dengan pertimbangan yang matang, karena jika seseorang sudah berkomitmen maka tidak boleh untuk melanggar komitmen yang sudah dibuat tersebut. Jika mereka melanggar komitmen yang mereka buat sendiri tentu mereka akan mendapatkan dampak yang timbul akan pelanggaran komitmen yang sudah dilakukan. Jadi sebaiknya seseorang yang sudah mengambil keputusan berkomitmen mengenai suatu hal tentu harus bekerja dengan keras agar tidak melanggar komitmen yang sudah dibuat.

Komitmen organisasional merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasioanal.<sup>73</sup> Karyawan yang sudah berkomitmen dalam suatu perusahaan maka mereka harus mampu bekerja dengan keras agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang mereka kehendaki. Jika karyawan tidak mempunyai komitmen terhadap perusahaan tersebut maka karyawan akan

---

<sup>72</sup> Wibowo, *Manajemen...*, hal. 428

<sup>73</sup> Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan...*, hal. 234

meninggalkan perusahaan dan lebih memilih perusahaan yang lain yang menurut mereka jauh lebih baik dari perusahaan sebelumnya. Namun jika karyawan yang berkomitmen dalam perusahaan tentu mereka akan terus meningkatkan kinerja agar dapat mencapai target yang diinginkan.

Komitmen organisasi juga dapat diartikan sebagai loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>74</sup> Untuk mendapatkan karyawan yang loyal terhadap perusahaan tentu bukan hal yang mudah, dimana perusahaan harus bisa membuat para karyawan mereka puas dalam bekerja di perusahaan tersebut. Karena jika mereka merasa puas atau nyaman bekerja dalam perusahaan tentu mereka akan berkomitmen untuk terus bekerja dalam perusahaan tersebut. Jika karyawan suatu perusahaan loyal tentu akan sangat menguntungkan bagi perusahaan itu sendiri dimana mereka akan ikut bekerja keras dalam meningkatkan tujuan dari perusahaan.

## **2. Prinsip dan Bentuk Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai fitur sentral bagi organisasi. Tanpa komitmen organisasional, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari SDM. Oleh karena itu, komitmen organisasional harus dipelihara agar

---

<sup>74</sup> *Ibid.*,

tetap tumbuh dan eksis disanubari SDM. Lima prinsip kunci dalam membangun komitmen organisasional oleh pemimpin adalah:

- a. Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri pegawai tidak rusak.
- b. Memberikan tanggapan dengan empati.
- c. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya pegawai selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- d. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
- e. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.<sup>75</sup>

Perusahaan yang menginginkan agar para karyawan berkomitmen atau loyal dalam perusahaan mereka maka para pimpinan harus melakukan kelima prinsip tersebut. Karena dengan pemimpin melakukan tersebut maka karyawan akan merasa dihargai bekerja dalam perusahaan, jika karyawan merasa dihargai tentu mereka akan berkomitmen untuk perusahaan. Dengan begitu akan sangat menguntungkan bagi perusahaan, karena perusahaan tidak perlu merekrut karyawan dengan begitu perusahaan akan mengurangi biaya pelatihan. Semakin banyak karyawan yang berkomitmen atau loyal dalam suatu perusahaan akan semakin menguntungkan bagi perusahaan itu sendiri.

### **3. Faktor Mempengaruhi Komitmen**

Komitmen organisasional pegawai tidak terjadi begitu saja, namun melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen organisasional pegawai juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yaitu:

---

<sup>75</sup> *Ibid.*, hal. 234

- a. Keadilan dan kepuasan kerja. Komitmen organisasioanal pegawai menghadapi beban kerja yang meningkatkan namun justru keuntungan yang diperoleh organisasi hanya dinikmati oleh pimpinan atau manajer tingkat atas saja.
- b. Keamanan kerja. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana pegawai percaya usaha mereka akan dihargai oleh organisasi, pimpinan, maupun manajer organisasi.
- c. Pemahaman organisasi. Pemahaman organisasi merupakan indentifikasi secara personal terhadap organisasi. Sikap ini akan menguatkan ketika pegawai memiliki pemahaman yang kuat tentang organisasi.
- d. Keterlibatan pegawai. Pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi.
- e. Kepercayaan pegawai. Kepercayaan berarti keyakinan pegawai terhadap organisasi. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik.<sup>76</sup>

Komitmen yang dimiliki oleh karyawan untuk perusahaan tidak hanya timbul dari dalam diri sendiri namun dari perusahaan itu juga. Dimana jika karyawan merasa puas akan semua hak yang diberikan perusahaan untuk mereka tentu karyawan akan memutuskan komitmen dalam perusahaan tersebut. Selain itu keamanan kerja yang dijanjikan perusahaan untuk karyawan mereka tentu para karyawan akan komitmen terhadap perusahaan, dan keadaan antar pegawai dalam perusahaan tersebut. Jika keadaan sesama pegawai harmonis tentu karyawan akan semakin yakin untuk terus bekerja dalam perusahaan tersebut.

---

<sup>76</sup> *Ibid.*, hal. 246



#### 4. Mengukur dan Indikator Komitmen

Orang memberi perhatian pada prestasi kerja ketika mereka mempunyai komitmen untuk melakukan tindakan. Deteksi akan adanya kekurangan komitmen apabila dilakukan lebih dini akan lebih mudah untuk menghindari masalah dikemudian hari. Penting untuk dilakukan observasi terhadap tingkat antusiasme dan komitmen yang ditunjukkan pekerja terhadap kesepakatan sasaran dan tingkat kinerja. Terdapat sejumlah tanda yang menunjukkan bahwa pekerja mempunyai komitmen pada tugas. Sebagai contoh adalah mereka mengolaborasi rencana untuk mencapai sasaran atau mulai mengajukan pertanyaan tentang implementasi dan siapa yang harus diberi tahu tentang sasaran.

Sebagai tanda komitmen positif: pekerja menunjukkan antusiasme, menyelesaikan masalah, melaporkan kemajuan, dan menunjukkan inisiatif. Dan sebagai tanda buruknya adalah: mengajukan pengunduran diri, mengabaikan masalah, bersikap diam dan kurangnya inisiatif.<sup>77</sup>

Karyawan yang berkomitmen untuk perusahaan dapat diukur dengan hal-hal tersebut, dengan seperti itu maka perusahaan dapat mengetahui apakah karyawan mereka berkomitmen untuk perusahaan atau malah sebaliknya. Jika karyawan mengabaikan masalah, bersikap diam dan kurang inisiatif dapat dipastikan karyawan tersebut tidak mempunyai komitmen dalam perusahaan, dengan perusahaan mengetahui akan hal tersebut maka perusahaan dapat menciptakan agar karyawan dapat

---

<sup>77</sup> Wibowo, *Manajemekaryan...*, hal. 433

berkomitmen dalam perusahaan mereka sebelum karyawan mengundurkan diri dari perusahaan. Sangat diperlukan bahwa perusahaan harus berusaha mempertahankan diri karyawan atau membuat karyawan mereka berkomitmen pada perusahaan.

Indikator komitmen organisasi terdiri atas tiga komponen yaitu adopsi tujuan dan nilai seseorang pada tujuannya, keterlibatan pada organisasinya, keterikatan perasaan seseorang dengan organisasinya.<sup>78</sup> Indikator ini digunakan untuk mengukur komitmen karyawan kepada perusahaan dimana mereka bekerja. Perusahaan akan mudah untuk mengetahui apakah karyawan mereka berkomitmen untuk perusahaan atau tidak, jika tidak maka tugas perusahaan adalah membuat para karyawan mereka dapat berkomitmen untuk perusahaan.

## **E. Kepuasan Kerja**

### **1. Pengertian Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan.<sup>79</sup> Kepuasan merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya dengan apa yang didapat karyawan tersebut atas apa yang sudah dilakukannya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Jika hak

---

<sup>78</sup> Mukhtar, et., all, *Efektivitas Pimpinan Kepemimpinan Transformatif dan Komitmen Organisasi*, (Yogyakarta: Deepublishing, 2016), hal. 53

<sup>79</sup>Husain Usman, *Manajemen Teori...*, hal. 464

yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang telah dikerjakan tentu karyawan akan merasa kecewa atau merasa tidak puas.

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja.<sup>80</sup>Tingkat kepuasan dalam bekerja antara individu satu dengan individu yang lain tentu akan berbeda. Sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan sesuai dengan apa yang telah diberikan perusahaan atas pekerjaan mereka. Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja tergantung pada individu itu sendiri mengartikan pemberian ataupun fasilitas yang diberikan perusahaan kepada mereka.

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerjaan dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.<sup>81</sup>Seorang karyawan yang melakukan suatu pekerjaan dengan semaksimal mungkin kemampuan yang mereka miliki tentu sudah mempunyai harapan atas apa yang telah mereka kerjakan untuk perusahaan. Jika apa yang dikerjakan menurutnya tidak sesuai dengan apa yang diberikan tentu karyawan tersebut akan merasa tidak puas.

---

<sup>80</sup>Donni Juni Priansa, *Perencanaan & Pengembangan...*, hal. 290

<sup>81</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hal. 413

## 2. Pengaruh Kepuasan Kerja

Minat manajer dalam kepuasan kerja cenderung berpusat pada pengaruhnya terhadap kepuasan kinerja. Untuk itu perlu dipelajari dampak kepuasan kerja pada produktivitas, kemangkiran, dan perputaran.

### a. Kepuasan dan produktivitas

Pekerjaan yang bahagia tidak berarti menjadi pekerjaan yang produktif. Pada tingkat individu, kenyataan menganjurkan sebaliknya untuk lebih akurat, produktivitas mungkin mengarah pada kepuasan.<sup>82</sup> Jika seorang karyawan merasa puas akan pekerjaan yang telah dilakukan maka sangat ada kemungkinan meningkatkan produktivitasnya.

### b. Kepuasan dan kemangkiran

Hubungan antara kepuasan dengan kemangkiran bersifat positif, tetapi korelasinya moderat, biasanya kurang dari +0,40. Keadaan tersebut masuk akal bahwa pekerjaan yang tidak puas pada umumnya kehilangan pekerjaan.<sup>83</sup> Seorang yang mengulur waktu untuk melakukan suatu pekerjaan yang telah diberikan ada kemungkinan dia merasa tidak puas atas upah atau imbalan yang diberikan sebelumnya.

---

<sup>82</sup> *Ibid.*, hal. 421

<sup>83</sup> *Ibid.*, hal. 422

c. Kepuasan dan pergantian

Kepuasan juga berhubungan secara negatif dengan pergantian, akan tetapi korelasinya lebih kuat dari pada yang ditemukan untuk kemangkiran.<sup>84</sup> Karyawan yang tidak puas atas pekerjaan yang diberikan dengan imbalan yang diberikan perusahaan tentu akan mengakibatkan karyawan tersebut berpindah pada perusahaan yang lain.

d. Respon terhadap ketidakpuasan kerja

Dalam suatu organisasi di mana sebagian besar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil di antaranya merasakan ketidakpuasan.<sup>85</sup> Dengan adanya pekerja yang merasa tidak puas tersebut tentu perusahaan harus bisa mengatasinya, dimana tugas perusahaan adalah membuat para pekerjaannya puas bekerja dalam perusahaan tersebut.

e. Pedoman meningkatkan kepuasan kerja

Memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meingkatkan kepuasan dengan cara membuat pekerjaan menyenangkan, orang dibayar dengan jujur dengan, mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya, menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-

---

<sup>84</sup> *Ibid.*,

<sup>85</sup> *Ibid.*, hal. 424

ulang.<sup>86</sup>Tugas perusahaan harus bisa membuat para karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut merasa puas bekerja dalam perusahaan.

Dengan karyawan yang merasa tidak puas ataupun karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan akan berdampak pada perusahaan. Jika karyawan merasa tidak puas dengan apa yang sudah dilakukan terhadap perusahaan maka karyawan tersebut bisa mengundurkan diri dari perusahaan tersebut. Sedangkan untuk karyawan yang merasa puas dengan perusahaan maka karyawan tersebut akan terus mengembangkan kompetensi yang dimiliki agar pekerjaan yang dilakukan jauh lebih meningkat, karena itu akan menguntungkan bagi karyawan itu sendiri.

### **3. Mengukur Kepuasan Kerja**

Pekerjaan memerlukan interaksi dengan *co-worker* dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, mencapai standart kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering tidak ideal dan semacamnya. Hal ini berarti bahwa penilaian pekerjaan tentang puas dan tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sejumlah ciri-ciri elemen pekerjaan yang kompleks. Terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja.

---

<sup>86</sup> *Ibid.*, hal. 425

- a. *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan minta individu merespon atas suatu pertanyaan, seperti dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda.
- b. *Summation score* lebih canggih. Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah sifat pekerjaan, supervise, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan *co-work*. Faktor ini diperingkat pada skala yang distandartkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.<sup>87</sup>

Pengukuran kepuasan kerja sangat penting untuk mengetahui apakah para karyawan puas atas semua yang diberikan perusahaan kepada mereka. Pengukuran kepuasan kerja dapat dibuat oleh perusahaan untuk mengantisipasi atau meminimalisir terjadinya pengunduran diri karyawan mereka dengan alasan mereka tidak puas bekerja pada perusahaan tersebut. Karena jika itu terjadi maka perusahaan akan merekrut karyawan baru dan memerlukan beberapa waktu terhadap karyawan tersebut dapat menguasai bidang pekerjaan yang mereka kerjakan, selain waktu tentu juga biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

#### **4. Indikator Kepuasan Kerja**

Perusahaan dapat mengukur tingkat kepuasan karyawan mereka bekerja dalam perusahaan tentu dengan beberapa indikator. Indikator-indikator ini sangat memudahkan perusahaan menilai tingkat kepuasan karyawan. Karena jika terdapat karyawan yang merasa tidak puas atas pekerjaan yang diberikan kepada mereka perusahaan dapat membenahi

---

<sup>87</sup> *Ibid.*, hal. 420

agar karyawan merasa puas bekerja dalam perusahaan. Jika karyawan merasa puas tentu mereka akan meningkatkan kinerja, dan itu sangat menguntungkan bagi perusahaan. Karena dapat meningkatkan produktivitas dari perusahaan itu sendiri.

Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektifitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah, (a) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan, (b) supervise, (c) gaji dan keuntungan dalam bidang *financial* lainnya seperti adanya insentif, (f) rekan kerja, (g) kondisi pekerja.<sup>88</sup>

Semua faktor tersebut dapat mempengaruhi apakah karyawan merasa puas atau tidak dengan pekerjaan mereka. Jika isi pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan mereka tentu mereka akan merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut. Rekan kerja juga dapat mempengaruhi karyawan merasa puas atau merasa nyaman melakukan pekerjaan.

## **F. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dengan moral

---

<sup>88</sup>Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber ...*, hal. 623



dan etika.<sup>89</sup> Kinerja yang baik tentu jika seseorang atau karyawan dapat memenuhi segala tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan dengan maksimal, tentu dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut tetap dalam batasan yang dimiliki perusahaan. Maksudnya tidak boleh seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan cepat namun melupakan etika yang terdapat dalam perusahaan tersebut.

Kinerja karyawan merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau hasil unjuk kerja. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan disebut dengan istilah *level of performance* atau level kerja.<sup>90</sup> Kinerja merupakan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang telah diberikan untuk mereka. Jika kinerja dari karyawan itu baik maka akan sangat menguntungkan bagi perusahaan itu sendiri karena perusahaan dengan cepat dapat mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan adalah suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam suatu perusahaan atas pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan yang baik dapat berdampak positif untuk perusahaan, karena dapat meningkatkan kualitas dari perusahaan. Namun jika kinerja dari karyawan itu kurang baik tentu akan berdampak negatif bagi karyawan.

---

<sup>89</sup> Litjan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber...*, hal. 48

<sup>90</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM ...*, hal. 215

jadi kinerja karyawan sangat menentukan akan kemajuan dari suatu perusahaan.

## 2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja dan Prestasi Kerja

Perusahaan pasti memiliki tujuan dan manfaat yang harus dipenuhi dengan adanya penilaian kinerja. Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.<sup>91</sup>
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu kinerja dapat digunakan untuk:

- a) Mengetahui pengembangan yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kerja, menentukan transfer dan penugasan, identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b) Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, pemutusan hubungan kerja dan mengidentifikasi yang buruk.
- c) Keperluan perusahaan, yang meliputi perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM, penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- d) Dokumentasi, yang meliputi kriteria untuk validasi pelatihan, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 212

<sup>92</sup> *Ibid.*, hal. 213

Perusahaan harus melakukan penilaian atas pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan mereka. Karena dengan melakukan penilaian tersebut maka dapat dilihat bagaimana pekerjaan yang dihasilkan oleh para karyawan, dengan adanya penilaian tersebut sangat bermanfaat bagi karyawan itu sendiri. Dimana dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui mana karyawan bekerja dengan maksimal dengan karyawan yang bekerja secara biasa. Dan karyawan yang bekerja secara optimal dapat diberikan apresiasi atas pekerjaan yang dikerjakannya.

### **3. Aspek-aspek yang Dinilai dalam Kinerja dan Indikator Kinerja**

Kinerja perlu adanya suatu penilaian agar apa yang dilakukan oleh karyawan dapat dilihat oleh perusahaan, dengan demikian perusahaan dapat memberikan apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Dalam menilai kinerja maka perusahaan harus melihat aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi.<sup>93</sup>

Perusahaan tentu mempunyai standart tersendiri untuk menilai kinerja karyawan, itu digunakan untuk memudahkan perusahaan untuk menilai kinerja dari karyawan. Jika perusahaan tidak memiliki aspek-aspek penilaian untuk kinerja karyawan maka akan membuat perusahaan merasa kesulitan untuk menilai kinerja karyawan. Aspek yang dinilai mengenai kinerja karyawan tentu berbeda antara perusahaan satu dengan perusahaan yang lain, tergantung kebijakan dari perusahaan itu sendiri. Penilaian kinerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui karyawan mana saja yang kinerja baik dan karyawan yang kinerjanya kurang baik. Dengan begitu perusahaan dapat mengambil tindakan untuk para karyawan mereka dengan jenis kinerja yang berbeda tersebut.

Indikator kinerja yaitu kualitas hasil kerja, disiplin kerja, inisiatif, ketelitian, kepemimpinan, kejujuran, kreativitas.<sup>94</sup> Indikator ini dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari para karyawan. karyawan yang melaksanakan semua yang ada dalam indicator tersebut maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan tersebut baik.

---

<sup>93</sup> Veithzal Rivai Zainal, et. all., *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 416

<sup>94</sup> Pandi Afandi, *Manajemen Sumber...*, hal. 89

## **G. Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

### **1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Hadari menyatakan bahwa menciptakan motivasi yang dapat mendorong setiap pekerja agar melaksanakan tugasnya dengan rasa senang dan puas.<sup>95</sup> Menurut Kadarisman menyatakan bahwa proses motivasi dimulai dari adanya kebutuhan yang tidak terpenuhi.<sup>96</sup>

Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja, dilihat dari beberapa pendapat diatas. Mereka menyatakan bahwa motivasi yang diberikan kepada para karyawan bertujuan agar para karyawan merasa puas dalam bekerja di perusahaan tersebut. Motivasi juga dapat timbul karena adanya kebutuhan-kebutuhan para karyawan agar merasa puas bekerja dalam perusahaan. Karyawan yang merasa tegang bekerja dalam perusahaan tentu tidak akan merasa puas, mereka merasa terbebani dengan pekerjaan yang diberikan maka perlu adanya suatu motivasi yang harus diberikan pada karyawan.

---

<sup>95</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2011), hal. 351

<sup>96</sup> Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Rajawali Pers, 2011), hal. 277

## 2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Donni menyatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah kepada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketentuan organisasi, yang akan membawa hasil seperti yang ingin dicapai.<sup>97</sup> Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tentu akan menentukan hasil yang mereka kerjakan. Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik tentu juga akan menghasilkan pekerjaan yang baik pula sesuai dengan yang diinginkan karyawan itu sendiri. Karyawan yang mempunyai hasil kinerja yang baik tentu akan merasa puas atas pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada mereka.

## 3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Donni berpendapat bahwa komitmen organisasi pegawai sangat sulit untuk dicapai jika pegawai menghadapi beban kerja yang meningkat terus, namun justru keuntungan yang diperoleh organisasi hanya dinikmati oleh atasan.<sup>98</sup> Komitemen organisasi dapat timbul dari diri karyawan itu sendiri jika karyawan merasa puas akan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Karyawan yang mempunyai beban kerja dalam

---

<sup>97</sup> Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengem...*, hal. 253

<sup>98</sup> *Ibid.*, hal. 245

melakukan pekerjaan mereka tentu mereka sangat susah untuk berkomitmen dalam perusahaan tersebut.

#### 4. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Veithzal menyatakan bahwa motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.<sup>99</sup> Menurut Hadari menyatakan bahwa motivasi yang diberikan seperti gaji, pemberian komisi, bonus, efektif apabila layak atau wajar dilihat dari prestasi dalam pelaksanaan pekerjaan.<sup>100</sup> Menurut Kadarisman menyatakan bahwa analisis yang lebih mengonsentrasikan pada kinerja, akan lebih memberikan penekanan pada faktor utama yaitu motivasi.<sup>101</sup>

Kinerja para karyawan sangat ditentukan pada motivasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawan mereka, jika perusahaan tidak memberikan motivasi tentu akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan juga dilihat dari kinerja karyawan untuk perusahaan, mengingat motivasi yang diberikan tidak hanya sebuah kata-kata, namun juga bisa berupa materi.

#### 5. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Veithzal menyatakan bahwa kompetensi digunakan lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya.<sup>102</sup> Menurut Donni menyatakan

---

<sup>99</sup> *Ibid.*,

<sup>100</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber...*, hal. 361

<sup>101</sup> Kadarisman, *Manajemen Pengembangan ...*, hal. 271

<sup>102</sup> Veithzal Rivai Zainal, et. all., *Manajemen Sumber ...*, hal. 223

kompetensi telah digunakan untuk menggambarkan atribut yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja yang efektif.<sup>103</sup> Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan digunakan pada kinerja karyawan itu sendiri, jadi karyawan harus bisa mengembangkan kemampuan yang dimiliki agar kinerja mereka terus meningkat.

#### **6. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Wibowo menyatakan bahwa komitmen organisasi bertujuan untuk melaporkan kemajuan karyawan dalam perusahaan.<sup>104</sup> Komitmen yang dimiliki oleh para karyawan untuk perusahaan dapat digunakan untuk mengukur kemajuan karyawan itu sendiri. Karyawan yang berkomitmen untuk perusahaan tentu akan terus meningkatkan kinerja agar perusahaan tempat mereka bekerja bisa terus mengalami kemajuan ataupun peningkatan.

#### **7. Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Pandi menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan karyawan dan komitmen yang dimiliki karyawan itu sendiri.<sup>105</sup> Karyawan dikatakan puas dengan pekerjaan yang diberikan kepada mereka jika mereka bisa terus berkomitmen untuk perusahaan.

---

<sup>103</sup> Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengem...*, hal.254

<sup>104</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hal 434

<sup>105</sup> Pandi Afandi, *Manajemen Sumber...*, hal. 77-78



Motivasi merupakan salah satu pendorong agar para karyawan bisa merasa puas bekerja dalam perusahaan.

#### **8. Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Kerja Karyawan**

Pandi berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan, kejelasan, tingkat motivasi, kompetensi, fasilitas, budaya kerja, kepemimpinan, disiplin kerja.<sup>106</sup> Kepuasan kerja yang dimiliki oleh para karyawan dipengaruhi oleh motivasi yang didapat oleh karyawan itu sendiri, dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap para karyawan.

#### **9. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Lijan menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai.<sup>107</sup> Karyawan yang merasa puas atas pekerjaan yang diberikan kepada mereka tentu akan meningkatkan kinerja para karyawan itu sendiri. Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan yang diberikan tentu akan sangat sulit untuk meningkatkan kinerja mereka.

---

<sup>106</sup> *Ibid.*, 86-87

<sup>107</sup> Litjan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber...*, hal. 301

## 10. Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Menurut Eka menyatakan bahwa semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik kinerja melalui kepuasan kerja karyawan diterima.

<sup>108</sup>Dengan adanya motivasi yang diberikan, kompetensi dan komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan akan membuat para karyawan puas bekerja dalam perusahaan, dengan karyawan merasa puas maka secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja mereka.

### H. Kajian Penelitian Terdahulu

No	Nama, Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Rienly Gijoh <sup>109</sup> motivasi, kompetensi dan budaya kerja pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan outsourcing pada hotel sintesa peninsula Manado.	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas motivasi, kompetensi, dan menggunakan variabel terikat kepuasan kerja.	Perbedaannya adalah menggunakan variabel bebas budaya kerja sedangkan peneliti menambahkan variabel bebas komitmen organisasi dan variabel bebas kinerja karyawan. Objek yang diteliti juga berbeda.
2.	Anak Agung Ngurah Bagus Darmawan <sup>110</sup> pengaruh motivasi,	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel	Perbedaannya adalah menggunakan

<sup>108</sup> Eka Riswanto, Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Artha Graha International Tbk Pekanbaru, Vol. 1 No. 5 2013, (*Jom FEKON*), hal. 1

<sup>109</sup> Rienly Gijoh, Motivasi, Kompetensi dan Budaya Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado, Vol. 1 No. 4 2013, (*Jurnal EMBA*), hal. 1963

<sup>110</sup> Anak Agung Ngurah Bagus Darmawan, et. all., Pengaruh Motivasi..., hal. 173

	lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantpr dinas pekerjaan umum provinsi Bali.	bebas motivasi, kompetensi dan variabel terikat kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	variabel bebas lingkungan kerja. Sedangkan peneliti menambahkan variabel komitmen organisasi. Objek yang diteliti juga berbeda.
3.	Agustin Basriani, <sup>111</sup> pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen (studi kasus pada yayasan pendidikan persada bunda Pekanbaru).	Persamaanya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas kompetensi, komitmen organisasi, variabel terikat kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Perbedaanya adalah peneliti menambahkan variabel bebas motivasi. Objek yang diteliti juga berbeda.
4.	Edy Sujana, <sup>112</sup> Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuain Peran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Studi pada Kantor Inspektorat Kabupaten Bandung dan Buleleng).	Persamaanya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas kompetensi, motivasi, komitmen organisasi dan variabel terikat kinerja karyawan.	Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel bebas kesesuaian peran. Dan penelitian yang sedang dilakukan menambahkan variabel terikat kepuasan kerja, objek yang diteliti juga berbeda.
5.	Endo Wijaya Kartika	Persamaannya adalah	Perbedaanya

<sup>111</sup>Agustin Basriani, Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen (Stusi Pada Yayasan Pendidikan Persada Bunda Pekanbaru), Vol. 3 No. 1, 2016, (*Jurnal Tepak Manajemen*), hal. 21

<sup>112</sup>Edy Sujana, Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuain Peran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Studi pada Kantor Inspektorat Kabupaten Bandung dan Buleleng), Vol. 2 No. 1 2012, (*Jurnal Ilmiah Akutansi dan Humanika*), hal. 1

	dan Thomas S. kaihatu <sup>113</sup> analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja (studi kasus pada karyawan restoran di pakuwon food festival Surabaya).	sama-sama menggunakan variabel bebas motivasi dan variabel terikat kepuasan kerja.	adalah peneliti menambahkan variabel bebas kompetensi, komitmen organisasi dan variabel bebas kinerja karyawan. Objek penelitian juga berbeda.
6.	Lian Cantika Dwi Pratiwi <sup>114</sup> pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan bank muamalat dan BNI syariah cabang Jember dan Banyuwangi.	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas kompetensi, motivasi. Dan sama-sama menggunakan variabel terikat kinerja karyawan.	Perbedaannya adalah peneliti menambahkan variabel bebas komitmen organisasi dan variabel terikat kepuasan kerja. Objek yang diteliti juga berbeda.
7.	Meuthia Asri Amalia <sup>115</sup> pengaruh motivasi, budaya organisasi, kompetensi, dan kepribadian terhadap kinerja karyawan akuntansi.	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas motivasi, kompetensi dan variabel terikat kinerja karyawan.	Perbedaannya adalah menggunakan variabel bebas budaya organisasi, kepribadian. Sedangkan peneliti menggunakan variabel bebas komitmen organisasi dan variabel terikat kepuasan kerja.
8.	Windy Aprilia	Persamaannya adalah	Perbedaannya

<sup>113</sup> Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu, Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Restoran Di Pakuwon Food Festival Surabaya), Vol. 12 No. 1, 2010, (*Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*), hal. 100

<sup>114</sup> Lian Cantika Dwi Pratiwi, Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Dan Bni Syariah Cabang Jember Dan Banyuwangi, (Jember: *Skripsi* tidak diterbitkan, 2016), hal. 2

<sup>115</sup> Meuthia Asri Amalia, Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, Kompetensi, Dan Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan Akuntansi, (Jakarta: *Skripsi* tidak diterbitkan, 2010), hal. 1

	Murty dan Gunasti Hudi Winarsih <sup>116</sup> Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntasni (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya).	sama-sama menggunakan variabel bebas motivasi, komitmen organisasi dan variabel terikat kinerja karyawan.	adalah menggunakan variabel bebas kompensasi. Sedangkan penelitian yang sedang dilakukan menggunakan variabel bebas kompetensi dan variabel terikat kepuasan kerja.
9.	Khairul Akhir Lubis, <sup>117</sup> Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara I V (PERSERO) Medan.	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas motivasi dan variabel terikat kinerja karyawan.	Perbedaannya adalah menggunakan variabel bebas pelatihan, sedangkan penelitian yang sedang dilakukan peneliti menggunakan variabel bebas kompetensi, komitmen organisasi, dan variabel terikat kepuasan kerja.
10.	Nenny Anggraini <sup>118</sup> Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekolah tinggi Seni Indonesia	Persamannya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas kompetensi, motivasi dan variabel terikat kinerja karyawan.	Perbedaannya adalah menggunakan variabel bebas komitmen organisasi dan variabel terikat

<sup>116</sup>Windy Aprilia Murty, Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntasni (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya), Vol. 2 No. 2 2012, (*The Indonesia Accounting Review*), hal. 215

<sup>117</sup> Khairul Akhir Lubis, Pengaruh Pelatihan dan Motivasi..., hal. 6

<sup>118</sup> Neny Anggraini, Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekolah tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung, Vol. 12 No. 2011, (*Jurnal Penelitian Pendidikan*), hal.

	(STSI) Bandung.		kepuasan kerja.
11.	Bryan Johannes Tampi <sup>119</sup> Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado).	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas motivasi dan variabel terikat kinerja karyawan.	Perbedaannya adalah menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan, sedangkan peneliti menggunakan variabel bebas komitmen organisasi, kompetensi dan variabel terikat kepuasan kerja.
12.	Penelitian Dedi Kurniawan, et. all., <sup>120</sup> Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Internasional Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh.	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas motivasi dan variabel terikat kinerja karyawan.	Perbedaannya adalah menggunakan variabel bebas budaya kerja. Sedangkan penelitian yang sedang dilakukan menggunakan variabel bebas kompetensi, komitmen organisasi dan variabel terikat kepuasan kerja.
13.	Anders Dysvik dan Bard Kuvaas, <sup>121</sup> The Relationship Between Perceived Training Opportunities, Work Motivation And Employee Outcomes	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas motivasi.	Perbedaannya adalah adanya variabel bebas kesempatan dan variabel terikat hasil kerja. Sedangkan dalam penelitian yang

<sup>119</sup> Bryan Johannes Tampi, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado), Vol. 3 No. 4 2014 (*Jurnal Acta Durna*), hal. 1

<sup>120</sup> Dedi Kurniawan, et. all., *Pengaruh Budaya ...*, hal. 1

<sup>121</sup> Anders Dysvik dan Bard Kuvaas, The Relationship Between Perceived Training Opportunities, Work Motivation And Employee Outcomes, Vol. 12 No. 3 2008 (*International Journal Of Training And Development*), hal. 138

	Outcomes.		sedang dilakukan oleh peneliti menambahkan variabel bebas kompetensi, komitmen organisasi dan variabel terikat kepuasan kerja.
14	Muhammad arifin <sup>122</sup> the influence of competence, motivation and organizational culture to high scholl teacher job satisfaction and performance.	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas kompetensi, motivasi dan variabel terikat kepuasan kerja.	Perbedaannya adala menggunakan variabel bebas budaya organisasi, sedangkan peneliti menambahkan variabel beabs komitmen organisasi dan variabel terikat kinerja karyawan. Objek yang diteliti juga berbeda.
15.	Bangcheng liu et, all., <sup>123</sup> public service motivation and job satifaction in china: an investigation of generalisability and instrumentality.	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel motivasi dan kepuasan kerja.	Perbedaannya adalah penelitian yang sedang dilakukan menggunakan variabel bebas kompetensi, komitmen organisasi dan variabel terikat kinerja karyawan

<sup>122</sup> Muhammad Arifin, The Influence Of Competence, Motivation And Organizational Culture To High Scholl Teacher Job Satisfaction And Performance, Vol. 8 No. 1 2015, (*International Education Studies*), hal. 38

<sup>123</sup> Bangcheng Liu et, all., Public Service Motivation And Job Satifaction In China: An Investigation Of Generalisability And Instrumentality, Vol. 29 No. 8 2008, (*International Journal Of Manpower*), hal. 684

16.	Eka Riswanto, <sup>124</sup> pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada Bank Artha Graha International Tbk Pekanbaru.	Persamaannya adalah sam-sama menggunakan variabel bebas komitmen organisasi, variabel intervening kepuasan kerja, dan variabel terikat kinerja.	Perbedaannya adalah penelitian yang sedang dilakukan menggunakan variabel bebas motivasi dan kompetensi, serta tempat penelitianpun berbeda.
-----	---	---	--

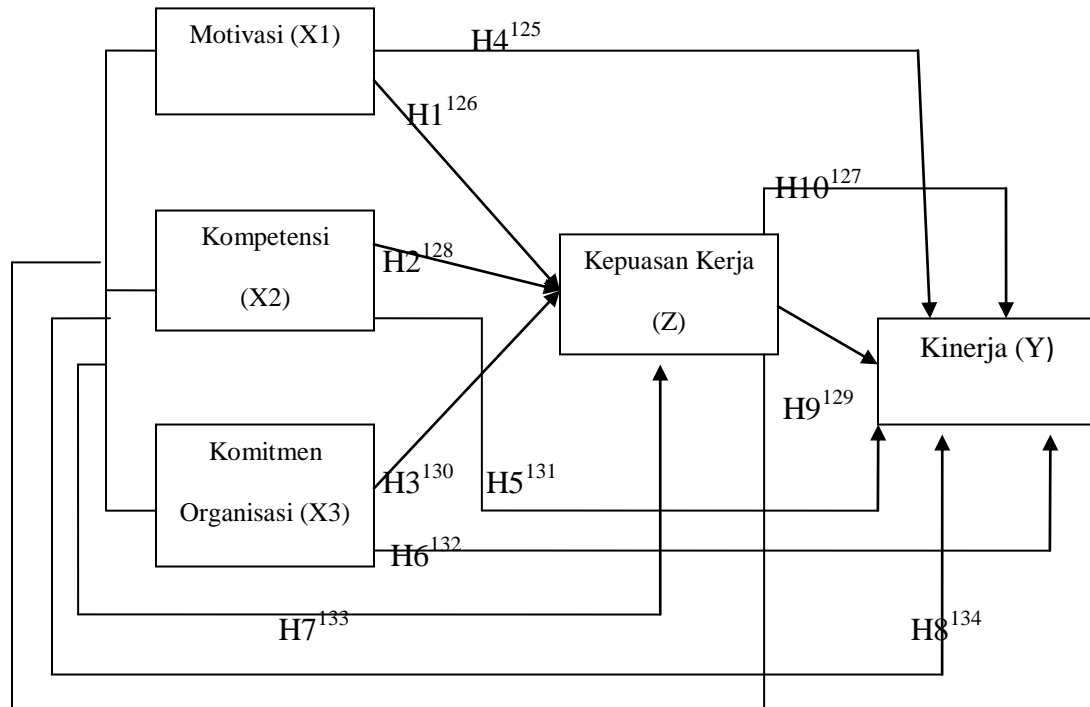
Penelitian terdahulu yang relevan dengan judul yang diambil oleh peneliti dimana yang sudah dipaparkan diatas, dari ke lima belas penelitian mereka lebih dominan menggunakan motivasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi itu sangat diperlukan untuk menunjang kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Jika motivasi tidak dilakukan oleh suatu perusahaan dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun. Motivasi untuk menunjang kinerja karyawan, ada juga kompetensi atau kemampuan yang digunakan agar para karyawan puas terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan. Selain itu komitmen karyawan untuk perusahaan tentu sangat mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri.

---

<sup>124</sup> Eka Riswanto, *Pengaruh Komitmen Organisasi ...*, hal. 1



## I. Kerangka Konseptual



## J. Hipotesisi Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis digunakan untuk menguji kebenaran dari penelitian.

<sup>125</sup> Lian Cantika Dwi Pratiwi, Pengaruh Kompetensi, Motivasi ..., hal. 2

<sup>126</sup> Rienly Gijoh, Motivasi, Kompetensi ..., hal. 1972

<sup>127</sup> Eka Riswanto, Pengaruh Komitmen Organisas..., hal. 1

<sup>128</sup> Agustin Basriani, Pengaruh Kompetensi ..., hal. 21

<sup>129</sup> Litjan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber...*, hal. 301

<sup>130</sup> Edy Sujana, Pengaruh Kompetensi, Motivasi..., hal. 1

<sup>131</sup> Meuthia Asri Amalia, Pengaruh Motivasi, Budaya ..., hal. 1

<sup>132</sup> Windy Aprilia Murty, Pengaruh Kompensasi, Motivasi ..., hal. 215

<sup>133</sup> Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, et. all., Pengaruh Motivasi..., hal. 173

<sup>134</sup> Pandi Afandi, *Manajemen Sumber...*, hal. 77-78

Dalam penelitian hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Motivasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Tulungagung.
2. Kompetensi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bank Syariah Mandiri Tulungagung.
3. Komitmen mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bank Syariah Mandiri Tulungagung.
4. Motivasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Tulungagung.
5. Kompetensi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Tulungagung.
6. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Tulungagung.
7. Motivasi, kompetensi, komitmen organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Tulungagung.
8. Motivasi, kompetensi, komitmen organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Tulungagung.

9. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Tulungagung.
10. Motivasi, kompetensi, komitmen organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Tulungagung.