# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1 Landasan Teori

Berdasarkan latar belakang penelitian dan topik yang telah dibahas dalam penelitian ini, penting untuk membangun fondasi referensi yang kuat dan komprehensif agar kualitas penelitian lebih terjamin. Latar belakang penelitian memberikan konteks esensial untuk memahami urgensi topik yang diangkat serta menunjukkan relevansi dari pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan. Dalam hal ini, penggunaan referensi yang beragam dan kredibel sangat diperlukan.

Latar belakang penelitian tidak hanya menjelaskan konteks dan signifikansi topik yang diteliti, tetapi juga membantu menyoroti gap atau kekurangan dalam literatur yang ada. Ini menunjukkan bagaimana penelitian ini akan berkontribusi untuk mengisi kekosongan tersebut. Dengan demikian, fondasi referensi yang solid memastikan bahwa penelitian ini berdiri di atas dasar pengetahuan yang sudah mapan dan diakui secara ilmiah.

Oleh karena itu, tulisan ini tidak hanya mengandalkan satu atau dua sumber saja, tetapi merujuk pada berbagai referensi yang memiliki bobot ilmiah dan kredibilitas tinggi. Menggunakan berbagai sumber terpercaya memungkinkan peneliti untuk memperoleh perspektif yang lebih luas dan mendalam. Ini juga membantu dalam memvalidasi temuan-temuan penelitian dan memberikan justifikasi yang lebih kuat terhadap argumen yang dibangun. Pemilihan referensi yang beragam termasuk jurnal ilmiah, buku akademik, laporan penelitian, dan artikel dari sumber yang diakui di

bidangnya. Dengan cara ini, penelitian ini tidak hanya menunjukkan keakuratan dan ketelitian, tetapi juga relevansi dan kontribusinya dalam bidang ilmu yang lebih luas.

Dalam penelitian ini akan dibahas kajian pustaka yang berkaitan dengan komitmen organisasi, dukungan manajemen puncak, kepuasan kerja, kinerja pegawai dan juga membahas penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian.

### 2.1.1 Komitmen Organisasi

#### A. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Sutrisno (2019), komitmen organisasi adalah kemauan seorang karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan semua keahliannya, mematuhi peraturan perusahaan, dan mendukung kebijakan yang diterapkan. Komitmen ini juga menunjukkan kedekatan dan loyalitas seorang karyawan terhadap organisasinya. Komitmen organisasi mencerminkan orientasi seorang karyawan terhadap organisasinya melalui sikap dan tindakan yang mendukung nilai-nilai organisasi, serta bekerja keras dengan keyakinan untuk merealisasikan visi dan misi organisasi. Karyawan dengan komitmen tinggi selalu berusaha memberikan usaha terbaiknya untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga membantu organisasi mencapai tujuannya dan menjadi lebih sukses. Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang baik sangat menentukan keberhasilan organisasi. Tingkat komitmen karyawan atau anggota organisasi sangat mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya, sehingga komitmen yang tinggi menjadi jaminan tercapainya tujuan tersebut.

Nasution (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah pengikat antara individu dengan organisasi, gagasan, atau proyek yang diwujudkan dalam

dedikasi diri untuk pencapaian misi organisasi tersebut. Jadi, komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya mencapai misi, nilai, dan tujuan perusahaan. Komitmen adalah bentuk loyalitas yang konkret, terlihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawabnya untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Robbinsdan Judge (2018) menjelaskan bahwa komitmen pada organisasi adalah kondisi di mana seorang karyawan mengabdi dengan penuh keikhlasan kepada organisasi tertentu, menyetujui tujuannya, dan berniat menjaga hubungan jangka panjang dengan organisasi tersebut dengan tetap menjadi anggota. Komitmen yang tinggi sering diperlihatkan melalui loyalitas karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Menurut Robbins, komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi biasanya memiliki kebiasaan yang dapat diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama, dan mencurahkan lebih banyak usaha dalam bekerja.

Dalam dunia kerja, beberapa organisasi bahkan menjadikan komitmen sebagai prasyarat untuk menduduki jabatan tertentu. Namun, masih ada karyawan dan pengusaha yang belum memahami pentingnya komitmen organisasi, sehingga sering mengabaikan upaya untuk membentuk komitmen yang tinggi. Padahal, pemahaman akan pentingnya komitmen organisasi sangat berharga bagi setiap organisasi untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan operasional yang efisien.

## B. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Komitmen organissi timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para pegawai terhadap organisasi (Wursanto, 2018) mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal-hal berikut:

1. Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainya.
2. Adanya loyalitas para anggota terhadap kelompoknya.
3. Kesediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota demi kelangsungan hidup kelompoknya.
4. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lainya.
5. Adanya niat baik dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

## C. Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada karyawan tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui suatu proses yang begitu panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah factor, Sopiah (2019) mengidentifikasi ada tiga factor yang mempengaruhi komitmen organissai yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatnya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.

UNIVERSITAS NAROTAMA SURABAYA PRO PATRIA

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

**D. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasi**

Menurut Greenberg dan Baron (2018) bentuk-bentuk komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen efektif (*Affective Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukanya.
2. Komitmen kontinuan (*Continuance Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain.
3. Komitmen normative (*Normative Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaanya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

**E. Indikator Komitmen Organisasi**

Adapun beberapa indikator komitmen organisasi seperti diutarakan oleh Alen dan Meyer (2020) adalah seperni berikut:

a. Rasa bangga terhadap pekerjaan
b. Rasa loyal terhadap perusahaan
c. Perhatian terhadap keberlangsungan perusahaan
d. Pekerjaan yang memberikan inspirasi
e. Kesesuaian nilai pribadi serta organisasi.

### 2.1.2 Dukungan Manajemen Puncak

#### A. Pengertian Dukungan Manajemen Puncak

Manajemen puncak mengacu pada individu yang menduduki posisi tertinggi dalam sebuah organisasi, bertanggung jawab utama dalam mencapai tujuan organisasi dan mengambil keputusan strategis yang paling penting (Cahyadi et al., 2020). Istilah lain yang sering digunakan untuk menggambarkan manajemen puncak adalah "executive officer," yang memiliki peran dalam merencanakan aktivitas dan strategi organisasi secara menyeluruh serta memberikan arahan untuk perjalanan keseluruhan organisasi. Robbins dan Coulter (2016) menjelaskan bahwa manajemen puncak, atau "*Top Manager*," adalah individu yang bertanggung jawab untuk mengambil keputusan yang memiliki dampak besar terhadap seluruh organisasi dan menetapkan rencana serta tujuan yang mempengaruhi berbagai aspek organisasi.

Pengertian dukungan manajemen puncak, juga dijelaskan oleh berbagai sumber yang dapat diringkas sebagai berikut:

1. Ikhsan dan Bustaman (2018) menjelaskan dukungan manajemen puncak sebagai bentuk dukungan yang diberikan oleh manajer kepada pengguna sistem, termasuk penyediaan fasilitas seperti pelatihan dan bantuan kepada pengguna sistem saat mereka menghadapi masalah terkait dengan sistem.
2. Menurut Romney dan Steinbart (dalam Anriva, 2019), "top management support" adalah bagaimana manajemen puncak mendefinisikan kebutuhan informasi dan pemrosesan, menetapkan tujuan dan sasaran sistem, melakukan evaluasi sistem, serta mengalokasikan anggaran. Ini mencakup jaminan pendanaan dan penentuan prioritas pengembangan.

UNIVERSITAS NAROTAMA SURABAYA PRO PATRIA

3. Ragu-Nathan et. al. (dalam Cahyadi et al, 2020) menggambarkan dukungan manajemen puncak sebagai keterlibatan manajemen dalam aktivitas dan pentingnya sistem informasi.
4. Belout et. al. (dalam Cahyadi et al, 2020) menjelaskan dukungan manajemen puncak sebagai cara di mana manajemen puncak menyediakan sumber daya, otoritas, atau kekuatan yang dibutuhkan untuk menjamin kesuksesan suatu pekerjaan.

Sederhananya, dukungan manajemen puncak mencakup keterlibatan, alokasi sumber daya, penentuan prioritas, dan fasilitas yang diberikan oleh manajemen puncak untuk mendukung keberhasilan suatu pekerjaan atau sistem.

Berdasarkan penjelasan beberapa pakar yang telah disampaikan, dapat disarikan bahwa dukungan manajemen puncak merujuk pada partisipasi aktif manajemen puncak dalam mengelola operasi perusahaan. Ini melibatkan keselarasan tujuan dan pemberian dukungan kepada anggota tim mereka dalam melaksanakan tugas operasional perusahaan, dengan tujuan mencapai kinerja yang optimal, yakni pencapaian hasil kerja sesuai dengan harapan perusahaan.

**B. Peranan Manajemen Puncak**

Peran didefinisikan sebagai kumpulan perilaku yang terstruktur yang timbul dari jabatan tertentu. Peran ini muncul karena pemahaman bahwa seorang manajer tidak bekerja sendirian, melainkan beroperasi dalam lingkungan yang mengharuskan interaksi. Meskipun lingkungan kerja bervariasi dan setiap manajer menghadapi tantangan unik, esensi dari peran yang harus dilakukan tetap sama. Peran ini universal,

tidak tergantung pada level manajemen—baik tingkat atas, menengah, maupun bawah, semua memiliki tanggung jawab yang serupa.

Amirullah (2019) menyatakan bahwa ada tiga peran manajemen yang perlu dijalankan oleh seorang manajer agar perusahaan yang mereka pimpin dapat beroperasi secara efisien, termasuk:

1. Peranan hubungan antar pribadi (*Interpersonal Role*)

   Manajer dihadapkan dengan tanggung jawab untuk menjalankan tugas-tugas yang melibatkan semua anggota tim, baik di dalam maupun di luar organisasi, termasuk tugas-tugas simbolis. Selain itu, manajer juga memiliki peran sebagai pengelola jaringan hubungan luar yang berkembang, memberikan dukungan, dan menyediakan informasi.

2. Peran informasional (*informational role*)

   Setiap manajer, hingga pada tingkat tertentu, memiliki fungsi-fungsi informasional yang mencakup penerimaan, pengumpulan, dan penyebaran informasi. Manajer mengawasi perkembangan yang terjadi di lingkungan di luar organisasi dengan cara mengakses informasi dari sumber seperti surat kabar atau media elektronik. Selain itu, manajer juga berperan sebagai penghubung informasi bagi anggota-anggota organisasi.

3. Peran memutuskan (*decisional role*)

   Peran ini mengharuskan manajer untuk terlibat dalam proses perencanaan strategis dalam organisasi yang mereka pimpin. Proses perencanaan strategis ini dapat disederhanakan sebagai proses di mana keputusan-keputusan organisasi dibuat

secara signifikan dan terkait. Dengan kata lain, manajer secara substansial terlibat dalam setiap proses pengambilan keputusan di dalam organisasi mereka.

## C. Dimensi *Top Management Support*

Cahyadi (2020), mengidentifikasi beberapa dimensi untuk dukungan manajemen puncak sebagai berikut:

1. *Decision Quality* (Keputusan yang Berkualitas)

   Kualitas keputusan merupakan unsur utama dari seluruh proses perencanaan, yang melibatkan pengambilan keputusan, yakni pemilihan tindakan yang diambil. Dalam konteks ini, kita menganggap keputusan sebagai langkah yang dipilih oleh manajer sebagai yang paling efektif, yang mengarah pada pencapaian tujuan dan penyelesaian masalah sesuai dengan keinginan dan harapan

2. *Decision Acceptance* (Penerimaan Keputusan)

   Penerimaan keputusan merujuk pada respon terhadap berbagai alternatif solusi yang dipertimbangkan secara cermat melalui analisis potensi hasil dari setiap alternatif tersebut. Setiap keputusan pada akhirnya akan menghasilkan pilihan akhir, yang dapat berupa tindakan konkret atau pandangan.

3. *Satisfaction with the Decision Process* (Kepuasan dengan Proses Keputusan)

   Kepuasan terhadap proses pengambilan keputusan merujuk pada evaluasi bahwa kepuasan adalah respons emosional yang mencerminkan perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap keputusan.

Sedangkan menurut Lestari (2020), dukungan manajemen puncak dapat diamati melalui lima dimensi berikut:

1. Minat manajemen dalam berbagi pengetahuan.

2. Penekanan manajemen pada pengetahuan yang dianggap penting.
3. Dukungan manajemen terhadap praktisi manajemen proyek profesional (PMP).
4. Prioritas yang diberikan oleh manajemen terhadap praktisi manajemen proyek profesional (PMP).
5. Partisipasi manajemen dalam kegiatan berbagi pengetahuan.

**D. Indikator Dukungan Manajemen Puncak**

Indikator dukungan manajemen puncak seperti diutarakan oleh Barbara dan Xiao (2012) yaitu:

1. Menyelaraskan tujuan
2. Mengalokasikan sumber daya
3. Mendorong partisipasi dan memotivasi anggota organisasi

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

**A. Definisi Kepuasan Kerja**

Setiap individu yang bekerja berharap untuk merasakan kepuasan dari pekerjaannya. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah aspek yang sangat personal, karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai-nilai yang mereka anut. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan preferensi individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang mereka alami. Kepuasan kerja adalah perasaan positif dan kasih sayang terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Perasaan ini tercermin dalam etika kerja yang mereka tunjukkan (Hasibuan, 2016).

Kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai hasil penilaian yang didasarkan pada perbandingan antara apa yang seorang karyawan sebenarnya dapatkan dari pekerjaannya dengan apa yang mereka harapkan, inginkan, dan anggap layak (Gomes,

2018). Kepuasan kerja dalam pekerjaan melibatkan penerimaan pujian atas hasil kerja, penempatan pekerjaan, perlakuan, fasilitas, dan kondisi lingkungan kerja yang baik. Kepuasan kerja didefinisikan oleh sejauh mana individu merasa positif atau negatif terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mereka jalani (Hariandja, 2016). Karyawan yang lebih cenderung mengejar kepuasan kerja dalam pekerjaannya akan lebih fokus pada pekerjaan itu sendiri, meskipun kompensasi finansial juga memiliki pentingnya. Kepuasan di luar pekerjaan mencakup kepuasan yang diperoleh di luar pekerjaan, melalui imbalan yang diterima atas hasil kerja mereka, yang kemudian digunakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka. Kepuasan kerja yang mencakup kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah hasil dari keseimbangan antara apa yang diterima dari pekerjaan dan balas jasa yang mereka terima. Karyawan yang mengalami kepuasan kerja yang mencakup keduanya akan merasa puas jika mereka merasa bahwa hasil kerja mereka dihargai dan diimbangi dengan baik.

Kreitner dan Kinicki (2016) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "tanggapan emosional atau efektif terhadap berbagai aspek pekerjaan." Davis (2015) menggambarkan kepuasan kerja sebagai "perasaan yang dirasakan oleh karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak." Robbins (2018), sementara itu, mengartikan kepuasan kerja sebagai "sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan perbedaan antara penghargaan yang diterima oleh karyawan dan penghargaan yang mereka percayai seharusnya mereka terima."

Kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal, tetapi merupakan respons emosional terhadap beragam aspek pekerjaan seseorang. Seorang individu mungkin merasa puas dengan satu aspek pekerjaannya, sementara tidak puas dengan aspek lainnya. Kepuasan

kerja adalah sikap positif yang diperlihatkan oleh tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang muncul berdasarkan evaluasi situasi kerja. Evaluasi ini dapat berkaitan dengan berbagai aspek pekerjaan, dan kadang-kadang diekspresikan sebagai penghargaan terhadap pencapaian nilai-nilai penting dalam pekerjaan tersebut. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih suka dengan situasi kerjanya dibandingkan dengan mereka yang merasa tidak puas.

Perasaan-perasaan yang terkait dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja lebih sering mencerminkan penilaian individu terhadap pengalaman kerja mereka saat ini dan sebelumnya, daripada harapan mereka terhadap masa depan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ada dua faktor kunci yang berperan dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai yang terkait dengan pekerjaan dan kebutuhan dasar individu. Nilai-nilai pekerjaan mencerminkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan, yang pada dasarnya adalah hal-hal yang dianggap penting oleh individu tersebut. Selanjutnya, nilai-nilai pekerjaan ini perlu sesuai atau membantu memenuhi kebutuhan dasar individu. Dengan demikian, kepuasan kerja adalah hasil dari hubungan antara tenaga kerja dan motivasi kerja mereka. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi individu dapat dianggap sebagai hasil perkalian antara kepuasan kerja dari berbagai aspek pekerjaan yang berbeda dengan tingkat pentingnya masing-masing aspek pekerjaan tersebut bagi individu. Apakah seseorang merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya sangat subjektif, tergantung pada bagaimana individu tersebut menilai sejauh mana kecocokan atau ketidakcocokan antara harapannya dengan realitas hasil kerjanya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merujuk pada sikap positif yang diperlihatkan oleh tenaga kerja terhadap pekerjaan mereka,

melalui penilaian terhadap salah satu pekerjaan sebagai penghargaan terhadap pencapaian nilai-nilai penting dalam pekerjaan tersebut.

**B. Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja bertujuan untuk mengungkapkan faktor-faktor apa yang membuat beberapa individu merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada yang lain, dan juga mencari pemahaman tentang proses emosional yang terjadi ketika seseorang merasakan kepuasan kerja. Menurut Yukl (2015), teori-teori kepuasan kerja dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu 1) teori ketidaksesuaian (Discrepancy theory), 2) teori kesetaraan (Equity theory), dan 3) teori dua faktor (Two-factor theory):

1. Teori Perbedaan (Discrepancy Theory)

   Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung perbedaan antara harapan yang seharusnya terpenuhi dengan kenyataan yang mereka alami ("perbedaan antara seberapa banyak sesuatu seharusnya ada dan seberapa banyak yang "ada sekarang"). Porter juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja individu bergantung pada tingkat perbedaan (discrepancy) antara nilai dari harapan yang diinginkan dan apa yang sebenarnya mereka capai atau dapatkan dari pekerjaannya. Dengan kata lain, seseorang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang mereka alami, karena harapan minimum telah terpenuhi. Jika yang mereka dapatkan lebih besar dari harapan, maka mereka akan merasa puas lagi, meskipun ada perbedaan (discrepancy), tetapi ini adalah perbedaan yang positif. Sebaliknya, jika kenyataan yang mereka alami jauh di bawah standar minimum

yang diharapkan, maka akan terjadi perbedaan negatif (negative discrepancy), dan semakin besar ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

2. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori keseimbangan (*Equity Theory*) awalnya dikembangkan oleh Yukl (2015). Prinsip dasar dari teori ini adalah bahwa kepuasan seseorang dalam pekerjaan bergantung pada apakah mereka merasa situasinya adil (equity) atau tidak, berdasarkan perbandingan dengan individu lain dalam organisasi yang memiliki posisi atau peran serupa, di tempat kerja yang sama atau di tempat lain. Komponen-komponen teori ini dapat dibagi menjadi tiga bagian, yaitu elemen input (kontribusi individu), outcome (hasil yang diterima), perbandingan, dan ketidaksetaraan (*equity-in-equity*).

Input, seperti yang dijelaskan oleh Wexley dan Yukl (2015), merujuk pada segala hal yang dianggap berharga oleh seorang karyawan sebagai kontribusinya terhadap pekerjaan mereka, seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan, usaha, peralatan, dan lain sebagainya. Outcome adalah segala sesuatu yang dianggap berharga oleh karyawan sebagai hasil yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka, seperti gaji, manfaat tambahan, status, pengakuan, kesempatan untuk berprestasi, atau ekspresi diri.

Sementara itu, perbandingan individu dapat merujuk pada perasaan seseorang ketika mereka membandingkan diri mereka sendiri dengan individu lain dalam organisasi yang mungkin memiliki posisi yang serupa, di organisasi lain, atau bahkan dengan diri mereka sendiri pada pekerjaan sebelumnya. Dalam teori ini, perasaan adanya ketidaksetaraan (*inequity*) bisa muncul jika seseorang merasa

bahwa input mereka tidak sebanding dengan outcome yang mereka terima dalam perbandingan dengan individu lain atau situasi sebelumnya.

3. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

   Teori ini mengusulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan dalam pekerjaan berada dalam dua kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivator dan faktor-faktor hygiene. Ketidakpuasan dikaitkan dengan faktor-faktor yang berkaitan dengan kondisi di sekitar pekerjaan, seperti kondisi kerja, gaji, tingkat keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan interpersonal, dan bukan dengan sifat intrinsik pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor ini yang menghindari terjadinya reaksi negatif disebut sebagai faktor-faktor hygiene atau faktor-faktor pemeliharaan. Di sisi lain, kepuasan kerja bersumber dari faktor-faktor yang berkaitan langsung dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil yang diperoleh darinya, seperti karakteristik pekerjaan, pencapaian dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan pribadi dan pengakuan. Faktor-faktor ini yang berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi disebut sebagai motivator.

   Teori Dua Faktor ini membedakan faktor-faktor yang membuat seseorang merasa puas dengan pekerjaannya dan faktor-faktor yang membuat seseorang merasa tidak puas. Dalam perspektif lain, dua faktor yang disebut dalam teori ini adalah dua rangkaian kondisi. Pertama, kondisi yang dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak terpenuhi, dan kedua, kondisi intrinsik yang, jika hadir, akan meningkatkan motivasi kerja dan kinerja yang baik. Jika kondisi pertama tidak terpenuhi, ini tidak selalu menghasilkan ketidakpuasan yang signifikan.

   Faktor-faktor motivator yang perlu diperhatikan terhadap bawahan meliputi:

a. Pencapaian (*achievement*)

b. Tanggung jawab (*responsibilities*)

c. Pengakuan (*recognition*)

d. Kemajuan karier (*advancement*)

e. Karakteristik pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)

Menurut Yukl (2015), faktor-faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan berdasarkan teori motivasi Hezberg dapat disarikan sebagai berikut:

1. Penghargaan Finansial

   Penghargaan finansial mencakup semua bentuk kompensasi yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas hasil kerja mereka di organisasi. Kompensasi ini dapat berupa tunjangan fisik maupun non-fisik, yang seharusnya sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan tempat mereka bekerja.

2. Jenis Pekerjaan

   Jenis pekerjaan merujuk pada aktivitas dan tugas yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan. Karakteristik pekerjaan ini memainkan peran penting dalam kepuasan kerja.

3. Supervisi

   Pengawasan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh manajer untuk memastikan bahwa hasil kerja sesuai dengan yang direncanakan. Pengawasan yang baik dapat berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan.

4. Peluang Karir

   Peluang karir mencakup perencanaan karir individu untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar, meningkatkan status, dan mengembangkan keterampilan yang lebih tinggi berdasarkan kinerja mereka.

5. Interaksi dalam Kelompok Kerja

   Hubungan dan interaksi antara karyawan dalam lingkungan organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang memungkinkan hubungan yang nyaman dan harmonis dapat meningkatkan kepuasan kerja.

6. Kondisi Kerja

   Kondisi kerja mencakup semua aspek fisik dan psikologis dari lingkungan kerja, serta peraturan kerja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Faktor-faktor ini juga berperan dalam pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Menurut Luthans (2015), kepuasan kerja dapat dilihat dari dua perspektif yang berbeda:

1. Pekerja Muda

   Individu yang baru memasuki dunia kerja cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan mereka yang telah bekerja dalam organisasi yang sama untuk waktu yang lebih lama. Ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor, seperti ekspektasi tinggi yang dimiliki oleh pekerja muda terhadap organisasi tempat mereka akan bekerja. Namun, kepuasan ini dapat tidak terpenuhi jika pekerjaan yang mereka terima tidak sesuai dengan harapan mereka. Selain itu,

lulusan baru juga cenderung memiliki kualifikasi kerja yang lebih tinggi daripada yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut (overqualified).

2. Pekerja Kelas Bawah Mereka mungkin merasa bahwa peluang kerja yang tersedia sangat terbatas, baik untuk diri mereka sendiri maupun anak-anak mereka. Meskipun mereka memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi, peluang pekerjaan mereka dapat diambil oleh pekerja muda (Luthans, 2015).

Sebuah kelompok psikolog dari Universitas Minnesota pada akhir tahun 1950-an mengembangkan suatu program penelitian yang berkaitan dengan penyesuaian kerja. Program ini menghasilkan kerangka konseptual yang dikenal sebagai Teori Penyesuaian Kerja (*Theory of Work Adjustment*) yang dikemukakan oleh Cascio (2015).

Teori Penyesuaian Kerja (*Theory of Work Adjustment*) ini didasarkan pada hubungan antara individu dan lingkungan kerjanya. Hubungan ini dimulai ketika individu menyadari kemampuan atau keahlian mereka yang memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan kerja dalam lingkungan kerja tertentu. Di sisi lain, lingkungan kerja menyediakan insentif seperti gaji, status, hubungan sosial, dan lainnya yang sesuai dengan kebutuhan individu tersebut. Jika individu berhasil memenuhi kebutuhan kerja mereka, mereka dianggap sebagai pekerja yang memadai dan cenderung bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, jika kebutuhan kerja tidak terpenuhi atau tidak memuaskan, individu berharap mendapatkan evaluasi sebagai pekerja yang tidak memadai. Seorang pekerja yang puas dan memadai diharapkan akan terus melakukan pekerjaannya dengan baik. Namun, jika ada ketidakseimbangan antara

UNIVERSITAS NAROTAMA SURABAYA PRO PATRIA

kemampuan dan kebutuhan kerja, hal ini dapat mengakibatkan pengunduran diri, pergantian pekerjaan, pemecatan, atau penurunan jabatan.

Model Teori Penyesuaian Kerja (*Theory of Work Adjustment*) yang dikemukakan oleh Cascio (2015) mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan atau elemen kondisi penguatan yang spesifik dan penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Berikut adalah penjelasan mengenai dimensi-dimensi tersebut:

1. Pemanfaatan Kemampuan (*Ability Utilization*): Mengacu pada sejauh mana kemampuan yang dimiliki oleh pekerja digunakan dalam pekerjaan mereka.
2. Prestasi (*Achievement*): Merujuk pada pencapaian atau prestasi yang diperoleh oleh pekerja selama menjalankan tugas pekerjaan.
3. Aktivitas (*Activity*): Melibatkan berbagai jenis aktivitas yang dilakukan oleh pekerja dalam menjalankan pekerjaan mereka.
4. Kemajuan (*Advancement*): Berkaitan dengan perkembangan atau kemajuan yang dapat dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya.
5. Wewenang (*Authority*): Menyangkut tingkat wewenang yang dimiliki oleh pekerja untuk mengambil keputusan atau melakukan tindakan dalam pekerjaan mereka.
6. Kebijakan dan Praktik Perusahaan (*Company Policies and Practices*): Terkait dengan sejauh mana kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan dianggap adil oleh pekerja.
7. Kompensasi (*Compensation*): Mengacu pada segala bentuk imbalan atau kompensasi yang diberikan kepada pekerja.

8. Rekan Kerja (*Co-Workers*): Melibatkan hubungan dan interaksi dengan rekan kerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
9. Kreativitas (*Creativity*): Berkaitan dengan kemampuan untuk berkreasi dalam menjalankan pekerjaan.
10. Kemandirian (*Independence*): Menyangkut tingkat kemandirian yang dimiliki oleh pekerja dalam melaksanakan tugas mereka.
11. Nilai-Nilai Moral (*Moral Values*): Termasuk dalam hal nilai-nilai moral yang dimiliki oleh pekerja dan bagaimana mereka memandang aspek-aspek moral dalam pekerjaan mereka, seperti rasa bersalah atau terpaksa.
12. Pengakuan (*Confession*): Terkait dengan pengakuan atau penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan.
13. Tanggung Jawab (*Responsibility*): Melibatkan tingkat tanggung jawab yang harus diemban oleh pekerja.
14. Keamanan (*Security*): Berkaitan dengan tingkat rasa aman yang dirasakan pekerja terhadap lingkungan kerja mereka.
15. Pelayanan Sosial (*Social Service*): Menyangkut perasaan sosial yang dimiliki pekerja terhadap lingkungan kerja mereka.
16. Status Sosial (*Social Status*): Termasuk dalam derajat sosial dan harga diri yang dirasakan oleh pekerja akibat pekerjaan mereka.
17. Hubungan Manusia dalam Pengawasan (*Supervision Human Relations*): Terkait dengan dukungan yang diberikan oleh organisasi atau atasan terhadap pekerja.
18. Konseling (*Counseling*): Melibatkan bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan oleh atasan kepada pekerja.

19. Variasi (*Variety*): Berkaitan dengan variasi atau variasi dalam pekerjaan yang dapat dilakukan oleh pekerja.
20. Kondisi Kerja (*Working Condition*): Terkait dengan kondisi tempat kerja yang dirasakan . oleh pekerja saat menjalankan tugas pekerjaan mereka.

**C. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner and Kinicki (2016), terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*): Kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhan mereka.
2. Perbedaan (*Discrepancies*): Kepuasan merupakan hasil dari sejauh mana harapan individu terpenuhi dalam pekerjaan. Pemenuhan harapan ini mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan individu dan apa yang mereka peroleh dari pekerjaan. Jika harapan melebihi apa yang diperoleh, individu mungkin merasa tidak puas. Sebaliknya, individu akan merasa puas jika mereka mendapatkan manfaat yang melebihi harapan.
3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*): Kepuasan kerja timbul dari persepsi bahwa pekerjaan memberikan pemenuhan terhadap nilai-nilai individu yang dianggap penting.
4. Keadilan (*Equity*): Kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana individu merasa diperlakukan dengan adil di tempat kerja.
5. Komponen Genetik (*Genetic Components*): Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi dan faktor genetik individu. Hal ini menunjukkan bahwa

perbedaan dalam sifat individu memiliki peran penting dalam menjelaskan kepuasan kerja, selain karakteristik lingkungan kerja.

Selain faktor-faktor penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor-faktor penentu kepuasan kerja yang termasuk dalam pertimbangan (Kreitner dan Kinicki, 2016):

1. Sifat Pekerjaan Itu Sendiri (*The Nature of the Work*): Setiap jenis pekerjaan mengharuskan keterampilan khusus sesuai dengan bidangnya. Tingkat kesulitan pekerjaan dan keyakinan individu bahwa keahliannya dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan tersebut dapat memengaruhi tingkat kepuasan.
2. Hubungan dengan Atasan (*Supervision*): Kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan yang dibangun dengan atasan. Kepemimpinan yang bersifat konsisten, seperti adanya perhatian terhadap bawahan, dapat memengaruhi kepuasan kerja. Hubungan yang baik mencerminkan sejauh mana atasan membantu pekerja untuk memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka. Selain itu, kesamaan pandangan hidup dan nilai-nilai dengan atasan juga dapat berperan dalam tingkat kepuasan.
3. Hubungan dengan Rekan Kerja (*Co-Workers*): Hubungan dengan rekan kerja juga merupakan faktor penentu kepuasan kerja. Ini mencakup interaksi dengan sesama pegawai, baik yang memiliki pekerjaan yang sama maupun berbeda jenis pekerjaan.
4. Promosi Karir (*Career Advancement*): Tingkat kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh adanya peluang untuk naik jabatan atau memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

UNIVERSITAS NAROTAMA SURABAYA PRO PATRIA

5. Penghasilan (*Pay*): Penghasilan atau upah yang diterima oleh pegawai merupakan faktor penting dalam memenuhi kebutuhan hidup mereka, dan ini juga dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka.

## D. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2015), meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara:

1. Mengubah Struktur Kerja: Ini dapat mencakup perputaran pekerjaan (*job rotation*), di mana pekerjaan berpindah dari satu jenis tugas ke tugas lain yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Selain itu, pemekaran tugas (*job enlargement*) juga bisa diterapkan, yaitu memperluas tugas pekerjaan dengan tambahan berbagai tugas. Ini bertujuan untuk membuat pekerja merasa lebih berperan dalam organisasi.
2. Mengubah Struktur Pembayaran: Perubahan dalam sistem pembayaran dapat mencakup pembayaran berdasarkan keahlian (*skill-based pay*), di mana pekerja diberi gaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilan mereka daripada posisi mereka di perusahaan. Pembayaran berdasarkan jasa (*merit pay*) adalah sistem pembayaran yang menggaji pekerja berdasarkan kinerja mereka, dengan pencapaian finansial yang didasarkan pada hasil yang diperoleh oleh individu. Ada juga sistem pembayaran berdasarkan keberhasilan kelompok (*Gainsharing*), di mana keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok.
3. Jadwal Kerja Fleksibel: Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja, yang memungkinkan pekerja memiliki lebih banyak kendali atas aktivitas harian mereka. Ini penting terutama bagi pekerja yang bekerja di daerah padat, yang mungkin

UNIVERSITAS NAROTAMA SURABAYA PRO PATRIA

memiliki kesulitan dalam bekerja pada waktu yang tetap, atau bagi mereka yang memiliki tanggung jawab keluarga, seperti anak-anak. Salah satu pendekatan adalah "pekerjaan mingguan yang dipadatkan" (*compressed work week*), di mana jumlah pekerjaan per hari dikurangi, tetapi jumlah jam kerja per hari ditingkatkan. Ini memungkinkan pekerja memiliki waktu luang yang lebih untuk liburan. Pendekatan lain adalah sistem penjadwalan yang mengizinkan pekerja menjalankan sejumlah jam tertentu per minggu (*Flextime*), tetapi tetap memberikan fleksibilitas dalam kapan mereka memulai dan mengakhiri pekerjaannya.

4. Program Dukungan Karyawan: Perusahaan dapat menyelenggarakan berbagai program yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, seperti pusat kesehatan (*health center*), pembagian keuntungan (*profit sharing*), dan layanan pengasuhan anak yang disponsori oleh perusahaan (*employee-sponsored child care*).

**E. Indikator Kepuasan Kerja**

Robbins (2018) memberikan beberapa indikator kepuasan kerja diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Pekerjaan itu sendiri
2) Gaji
3) Promosi
4) Pengawasan
5) Rekan kerja

### 2.1.4 Kinerja Pegawai (Karyawan)

#### A. Pengertian Kinerja Pegawai

Rivai (2015) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai suatu perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi hasil dari pekerjaannya yang sesuai dengan peran masing-masing dalam perusahaan. Gibson, et al., (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2019) kinerja atau *performance* pada dasarnya adalah merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sementara itu, Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Dessler (2015) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi yang diharapkan dari karyawan.

#### B. Faktor-Faktor Yang Menentukan Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2016), beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan

   Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula juga sebaliknya.

2. Kemampuan dan Keahlian

   Kemampuan atau skill yang dimilki seseorang dalam suatu pekerjan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar.

3. Kepribadian

   Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki sesesorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang bebrbeda satu sama lainnya.

4. Rancangan Pekerjaan

   Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

5. Motivasi Kerja

   Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam/luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

   Perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Budaya Organisasi

   Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan yang mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum.

8. Kepuasan Kerja

   Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

9. Lingkungan Kerja

   Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

10. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

11. Disiplin Kerja

    Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

12. Komitmen

    Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

**C. Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai**

Menurut Wibowo (2011), tujuan kinerja adalah untuk menyelaraskan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan antara upaya pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Wibowo (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa tingkatan tujuan, antara lain:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
2. *Senior manajement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Business-unit, functional* atau *departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau depertemen.

4. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
5. Individual level yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, depertemen atau organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2019), tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi karyawan adalah:

1. Membantu para karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebur dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Karyawan memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

**D. Penilaian Kinerja Pegawai**

Menetapkan kinerja merupakan isu mendasar dalam pengukuran kinerja. Proses ini adalah langkah awal yang sangat penting dalam keseluruhan proses evaluasi kinerja. Hal ini melibatkan penentuan standar atau tolok ukur yang akan digunakan untuk menilai sejauh mana suatu pekerjaan atau tugas telah dicapai sesuai dengan harapan atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa penetapan kinerja yang jelas dan

terukur, sulit untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja secara efektif. Dalam hal ini menurut As'ad (2018) yang menyatakan bahwa yang pertama kali diperlukan adalah ukuran mengenai sukses dan bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan. Namun penentuan ukuran tentang sukses ini sangatlah sulit karena seringkali suatu pekerjaan sangat kompleks, sehingga sulit dalam menentukan ukuran output yang pasti. Sedangkan menurut Gomes (2018) yang menyatakan bahwa : Penilaian kinerja adalah "Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya". Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam mereward kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Gomes (2018) yang menyatakan bahwa terdapat 3 tipe kriteria penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil

   Tipe kriteria ini merumuskan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau hasil akhir. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif merupakan sarana motivasi yang sangat strategis karena karyawan langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para karyawan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggungjawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku

   Tipe kriteria ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir, dimana para karyawan bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku dalam partisipasi aktif pada pekerjaan.

3. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*

   Ini merupakan tipe penilaian kinerja yang menilai berdasarkan perilaku yang spesifik.

Dalam melakukan penilaian, penilai sering kali gagal untuk tidak melibatkan emosi mereka, sehingga penilaian menjadi bias. Menurut Handoko (2020), beberapa bias umum yang terjadi dalam penilaian kinerja adalah:

1. *Hallo effect*

   *Hallo effect*, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman sendiri.

2. Kesalahan kecenderungan terbesar

   Kesalahan kecenderungan terpusat, terjadi karena banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian-penilain yang ekstrim dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai tengah atau rata-rata.

3. Bisa terlalu lunak

   Bisa, terlalu lunak dan terlalu keras, kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilaian untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam

UNIVERSITAS NAROTAMA SURABAYA PRO PATRIA

evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu berat disebabkan kecenderungan penilai untuk terlalu ketat dalam memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja.Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar penilaian prestasi kerja tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

   Prasangka pribadi terjadi karena faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi yang dapat mempengaruhi penilaian mencakup antara lain : Senioritas, Kesalahan agama dan Status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir

   Pengaruh kesan terakhir, terjadi bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja yang subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir.Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

## E. Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai

Notoatmojo (2018) mengemukakan bahwa dalam keidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan. Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapat penghadrgaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.

3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti jenjang karir yang akan dicapai apabila ddapat melaksanakan tugas dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Dijelaskan pula oleh Notoatmojo (2018) bahwa penilaian yang baik harus dapat menggambarkan tingkat keakuratan terukur. Agar penilaian mencapai tujuan ini terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan sebagai berikut :

1. Penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan. Sistim penilaian ini menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan perusahaan dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Standar pelaksanaan yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja yang berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya dua kriteria yaitu validitas dan reliabilitas. Alat yang validitasnya tinggi apabila mampu mengukur apa yang harus diukur dan hasilnya konstan.
3. Praktis. Sistim penilaian harus mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun karyawan.

## F. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Anoraga (2017) menjelaskan bahwa kegunakan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perencanaan dan pengembangan karir

   Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu jalur karir tententu yang harus diteliti.

2. Perbaikan prestasi kerja

   Umpan balik pelaksanaan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan perbaikan prestasi.

3. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

   Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

4. Keputusan-keputusan penempatan kerja

   Promosi, transfer dan demosi didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.

5. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

   Prestasi kerja yang buruk mungkin membutuhkan pelatihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

   Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasional

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam sistim informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan disain pekerjaan

   Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan tanda kesalahan dalam disain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

   Penilaian kinerja secara akurat dapat menjamin keputusan-keputusan penerapan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

    Terkadang prestasi kerja dipengaruhi faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Penilaian kinerja akan mampu mendeteksi faktor-faktor eksternal tersebut dan memberi solusi pada pekerja.

**G. Metode Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Notoatmojo (2018), terdapat beberapa metode penilaian prestasi kerja yang dapat dibagi menjadi dua kategori: metode penilaian yang berfokus pada kinerja masa lalu dan metode penilaian yang berfokus pada kinerja di masa mendatang.

1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Lalu

   a. *Graphic Rapetting Scales,* dalam hal ini penilai melakukan penilaian subyektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan sekala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi dengan cara membandingkan antar hasil pekerjaan

karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.

b. *Check List*, dalam metode ini penilai hanya memilih peryataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.

c. *Criticcidenal Incidents* atau peristiwa kritis, metode penilaian ini didasarkan pada catatan-catatan dari epimpinanninjau atau penilai karyawan yang bersangkutan. Laporan ini lebih menitik beratkan pada perilaku dan bukan pada sifat.

d. Metode peninjauan lapangan, penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.

e. Tes prestasi kerja, metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang dinilai. Karena sesuatu yang ditanyakan dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk tidak langsung.

f. Metode evaluasi kelompok, metode ini mengevaluasi prestasi kerja kelompok dan melakukan evaluasi terhadap kontribusi tiap individu dalam kelompok tersebut.

2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Akan Datang.

a. Penilaian sendiri (*self appraisal*), metode ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian

ini adalah untuk mengembangkan diri karyawan dalam melangkah pengembangan organisasi.

b. Penilaian psikologis, metode penilaian ini dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain : intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan

c. Pendekatan *management by objectives* (*MBO*), metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yan dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan atau sasaran.

**H. Indikator Kinerja Pegawai**

Gomes (2018) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

a. Kualitas kerja (*quality of work*)
b. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
c. Pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan (*Job Knowledge*)
d. Kreatifitas (*creativiness*)
e. Kesadaran berdisiplin (*dependability)*

## 2.2 Penelitian Terdahulu

1. Astuti (2022) melakikan penelitian dengan judul "Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai." Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh parsial dan simultan komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang terdapat di salah satu kelurahan di wilayah Kota

Depok. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat dengan menyebar kuesioner ke 60 responden. Teknik analisa data menggunakan regresi linier berganda dengan fasilitas software SPSS versi 23.00. Hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial dan simultan komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, demikian juga dengan budaya organisasi, baik secara parsial maupun secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Merujuk pada hasil penelitian ini, maka pimpinan perusahaan sebaiknya berupaya meningkatkan program kerja yang dapat meningkatkan komitmen dan budaya organisasi karena kedua variabel ini terbukti terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai.

2. Santoso (2019) melakukan penelitian yang diberi judul "Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Glogal Tapio di Malaysia." Penelitian ini dilakukan dengan tujuan guna menganalisis apakah budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan global TAPiO di Malaysia. Dengan demikian kedepannya hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat bagi peneliti yang melakukan penelitian dengan topik yang serupa dan dapat menjadi acuan bagi manajemen perusahaan TAPiO untuk melakukan perbaikan terhadap budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen kerja. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan sampel jenuh yaitu dari populasi pegawai perusahaan TAPiO sebesar 83 orang seluuhnya dijadikan sampel. Hasil penelitian ini embuktikan bahwa budaya organisasi,

motivasi kerja dan komitmen kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pribowo (2020) melakukan peneitian dengan judul "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Tidak Tetap Pada Universitas Muhammadiyah Bengkulu." Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan tidak tetap pada Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 54 orang Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Data dalam penelitian ini adalah data primer. Penyebaran angket dipergunakan untuk memperoleh data primer. Metode analisis yang dipergunakan adalah metode deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil uji F menunjukkan nilai F 10,092 > F tabel 4,20 yang berarti variabel independen (komitmen organisasi) secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel dependen (karyawan). kinerja). Hasil uji parsial (uji-t) menunjukkan tingkat signifikansi (α) = 5%, yang berarti komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Kristian dan Ferijani (2020) melakukan suatu penelitian yang diberi judul "*The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance with OCB as the Intervening Variables (A Case Study on PT. Ulam Tiba Halim Distributor Company*." Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data adalah kuesioner dimana responden dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling. Berdasarkan analisis deskriptif diperoleh

kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja tinggi, komitmen organisasi tinggi, OCB sangat tinggi, dan kinerja karyawan juga sangat tinggi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

5. Ginanjar dan Berliana (2021) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta." Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta. Metode penelitian menggunakan *explanatory research* dengan jumlah sampel sebesar 90 responden. Teknik analisis yang dipergunakan adalah analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Syaifuddin dan Yusuf (2023) melakukan penelitian dengan judul "*The Influence of Organizational Commitment on Employee Performance (Case Study at PT. Herlinah Cipta Pratama).*" Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui komitmen organisasi pada PT. Herlinah Cipta Pratama, untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT. Herlinah Cipta Pratama dan untuk mengetahui bagaimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Herlinah Cipta Pratama. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan

pendekatan deskriptif dan asosiatif kausal dengan jumlah responden 70 orang. Teknik analisis data menggunakan uji validitas instrumen dan uji reliabilitas instrumen, uji korelasi sederhana, uji koefisien determinasi dan uji hipotesis (uji T) dengan menggunakan SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versi 25. Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Herlinah Cipta Pratama.

7. Halilintar dan Sobirin (2022) melakukan penelitian dengan judul "*The Influence of Training and Organizational Commitment on Employee Performance through Job Satisfaction.*" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelatihan dan komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan populasi sebanyak 41 orang karyawan PT. Inti Beton, dan sampelnya adalah seluruh populasi. Instrumen penelitian digunakan kuesioner dan teknik analisis data yang digunakan adalah software IBM SPSS Statistics. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji t, uji f, analisis regresi sederhana dan berganda, serta analisis jalur. Hasil penelitian menemukan bahwa pelatihan dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, dan pelatihan dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.
8. Safa'Atturrizky dan Ekhsan (2024) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Job Satisfaction*." Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja (JS) sebagai variabel mediasi untuk menguji hubungan antara komitmen organisasi (OC) dan kinerja

karyawan (EP). Enam puluh enam pekerja dari tiga perusahaan manufaktur di Kawasan Industri EJIP menjadi sampel penelitian. SmartPLS 3 digunakan untuk analisis data Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian. Temuan menunjukkan korelasi positif antara peningkatan kinerja karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi. Di sisi lain, kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja. Terlepas dari kenyataan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkorelasi positif, kepuasan kerja tidak berperan sebagai faktor mediasi dalam dampak komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, rasa loyalitas yang kuat terhadap perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan tanpa memerlukan peningkatan kepuasan kerja. Tidak ada variabel mediasi yang signifikan antara kinerja karyawan dan komitmen organisasi yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Pemahaman bahwa organisasi harus berkonsentrasi pada upaya mengembangkan komitmen organisasi yang kuat dari karyawan daripada hanya meningkatkan kepuasan kerja adalah kontribusi penelitian ini untuk meningkatkan kinerja karyawan.

9. Ahmad et al (2020) dalam penelitiannya yang berjudul *"Impact of Management Support on Employee Commitment in Hotel Sector."* Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dukungan manajerial terhadap komitmen karyawan karyawan yang bekerja di industri perhotelan Malaysia. Studi ini menggunakan model regresi untuk menilai data survei yang dikumpulkan dari 415 responden yang bekerja di berbagai wilayah di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan manajerial berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen karyawan. Selain itu, temuan penelitian juga mengungkapkan

bahwa manajer harus lebih memperhatikan untuk mendukung karyawan dalam kegiatan rutin mereka untuk mencapai keunggulan komparatif atas para pesaingnya. Studi cross-sectional ini terbatas pada wilayah geografis yang sangat spesifik, oleh karena itu, studi masa depan dengan pengaturan geografis dan organisasi yang luas direkomendasikan.

10. Azhmy et al (2022) dalam penelitiannya yang berjudul "Dampak Dukungan Manajemen Puncak, Motivasi Dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan OS (*Outsourcing*) PT. PLN (Persero) ULP (Unit Pelayanan Pelanggan) Medan Selatan." Penelitian ini dilaksanakan pada PT. PLN ULP Medan Selatan yang berbisnis dalam bidang penyediaan listrik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh dukungan manajemen puncak, motivasi kerja dan teknologi informasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan populasi karyawan alih daya (*outsourcing*) yang ditempatkan di perusahaan sejumlah 95 orang. Sampel pengambilan ini memakai sampel jenuh yaitu sebesar 95 responden. Data yang dipergunakan adalah data primer dan teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah dengan survei dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Sedangkan teknik analisis data yang dipergunakan adalah uji kualitas data, uji asumsi klasik dan uji hipotesis. Hasil analisa data menunjukkan bahwa secara parsial dukungan manajemen puncak dan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan alih daya (*outsourcing*), sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan alih daya (*outsourcing*) di PT. PLN ULP Medan Selatan. Uji simultan membuktikan bahwa dukungan

manajemen puncak, motivasi kerja dan teknologi informasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan alih daya (*outsourcing*) di PT. PLN ULP Medan Selatan. Pengaruh antara dukungan manajemen puncak, motivasi kerja dan teknologi informasi sangat kuat terhadap kinerja karyawan karyawan alih daya (*outsourcing*) pada PT. PLN ULP Medan Selatan. Besarnya persentase kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh dukungan manajemen puncak, motivasi dan teknologi informasi yaitu sebesar 72,4% dan sisanya 27,6% dapat dijelaskan oleh pengaruh variabel lain yang tidak terdapat pada model penelitian ini.

11. Adiyantari dan Yatnyana (2019) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Pelatihan, Kemampuan Teknik Pemakai Sistem Informasi Akuntansi dan Dukungan Manajemen Puncak Pada Kinerja Individual." Penelitian ini dilaksanakan di suatu industry perbankan, yaitu PT. BPR Bank Kertiawan. Teknik penentuan besarnya sampel mempergunakan teknik sampel jenuh. Jumlah responden dalam penelitiann ini adalah sejumlah 80 orang karyawan. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa pelatihan, kemampuan teknik pemakai SIA, dan dukungan manajemen puncak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individual di PT. BPR Bank Kertiawan.
12. Dukhan et al (2017) melakukan penelitian dengan judul "*Analyzing the Effect of the Senior Management's Support on the Relationship between Factors Affecting and Employees' Performance in the Al-Zawiya University of Libya*." Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dukungan manajemen senior sebagai variabel

moderasi terhadap kinerja hubungan antara faktor independen (Pelatihan, Pemberdayaan, Motivasi dan Komunikasi) dengan variabel dependen (Kinerja Karyawan). (SEM-AMOS) digunakan untuk menguji dampak moderasi variabel. Dimana hal itu tergantung pada metode sampling atau analisis yang dikenal dengan multiple-groups analisis. Paragraf variabel dukungan manajemen senior dikumpulkan dan dibagi menjadi dua kelompok menurut rata-rata jumlah paragraf. Selain itu, menurut bobot relatif yang diberikan pada paragraf kuesioner, menggunakan skala Likert lima poin: 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Kelompok pertama terdiri dari nilai kurang dari rata-rata dan dianggap sebagai kelompok yang tidak mendukung adanya dukungan. Sedangkan kelompok kedua terdiri dari nilai yang lebih tinggi dari rata-rata dan dianggap sebagai kelompok yang menjadi pendukung adanya dukungan. Penelitian ini menemukan bahwa model penelitian di kehadiran dukungan dari manajemen senior sesuai untuk kelompok kedua dan tidak sesuai secara terang-terangan kurangnya dukungan oleh dukungan manajemen senior untuk kelompok pertama.

13. Chen et al (2019) melakukan penelitian dengan judul "*The impact of organizational support on employee performance*." Tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari dampak dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks fleksibel manufaktur. Secara khusus, penulis bertujuan untuk menyelidiki peran mediasi sikap karyawan antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan, dan peran moderasi keadilan organisasi (*Organizational Justice*). Sampel dalam penelitian ini sebanyak 180 peserta dari 36 tim kerja yang bekerja di 7 besar perusahaan manufaktur otomotif di Cina. Teknik pengumpulan data menggunakan

kuesioner yang dirancang oleh penulis. Sedangkan untuk menguji hipotesis dipergunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini mengungkapkan empat indikator kinerja baru pekerja garis depan dalam konteks manufaktur fleksibel, yaitu pembelajaran berkelanjutan, kerja tim, pemecahan masalah dan kerja aktif. Dukungan organisasi dapat dibagi menjadi dukungan penguat dan dukungan penghambat. Dukungan organisasi memiliki efek positif pada kinerja baru pekerja garis depan, dan rasa memiliki berperan kuat. Keadilan organisasi (*Organizational Justice*) memainkan peran yang kuat sebagai moderator antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan.

14. Azhari et al (2021) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan." Penelititan ini dilakukan di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Berau dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh karyawan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi dijadikan sampel penelitian. Teknik analisa data yang dipergunakan adalah analisa regresi linier berganda, Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
15. Paparang et al (2021) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado." Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja kinerja pegawai PT. Kantor Post Indonesia Cabang Manado. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu sebanak 52 orang karyawan PT. Kantor Post Indonesia Cabang Manado. Teknik analisa data menggunakan analisa regresi linier

berganda dan dari hasil analisa data diperoleh hasil yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

16. Adha et al (2019) melakukan penelitian berjudul "Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian, Perdagangan Dan ESDM Kabupaten Pandeglang." Penelitian ini menggunakan metode deskriptif korelasional dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran angket. Adapun sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu teknik pengambilan sampel dimana besarnya sampel sama dengan besarnya populasi, yaitu sebanyak 65 orang pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang. Teknik analisis data mempergunakan Analisis Regresi Linier Berganda untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan Dan ESDM Kabupaten Pandeglang.
17. Hendrayana et al (2021) melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Komitmen Organisasi." Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi pada PT. Inti Dufree Promosindo di Denpasar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Inti Dufree Promosindo di Denpasar denan jumlah sebanyak 86 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh dimana seluruh populasi sebanyak 86 orang seluruhnya dijadikan sampel. Hasil analisis membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

18. Egenius et al (2020) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan*." Penelitian ini bertujuan untuk 1) mendeskripsikan Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan, dan Kinerja Karyawan. 2) menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. 3) untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas. 4) untuk menganalisis pengaruh pengaruh loyalitas terhadap kinerja karyawan. 5) untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas sebagai Variabel Intervening di Koperasi Credit Union Kabupaten Kutai Timur Kalimantan Timur. Sampel dalam penelitian ini adalah 68 karyawan. Teknik analisis menggunakan analisis jalur. Hasil dari analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Selain itu loyalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas. Loyalitas memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
19. Nariah (2020) melakukan penelitian dengan judul "*The Influence of Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance at PT. Mega Sentosa Prima in Jakarta.*" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya

organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Sentosa Prima di Jakarta. Metode yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan uji regresi, korelasi, determinasi, dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 42,1%, pengujian hipotesis diperoleh t hitung > t tabel atau (8,335 > > 1,989). Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 44,4%, uji hipotesis diperoleh t hitung > t tabel atau (8,764 > 1,989). Budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 53,2%, uji hipotesis diperoleh F hitung > F tabel atau (53,979 > 2,770).

20. Kuncorowati, et al (2020) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect Of Job Satisfaction And Employee Loyalty On Employee Performance*." Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap karyawan pertunjukan di Hotel Ros-In Yogyakarta. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Ros-In Hotel. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 50 responden. Pengambilan sampel dilakukan oleh teknik pengambilan sampel secara purposif. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan SPSS sebagai alat analisis. Berdasarkan hasil pengujian data menunjukkan bahwa: 1) Kepuasan kerja ecara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Ros-In Hotel Yogyakarta. 2) Loyalitas karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Ros-In Hotel pada Yogyakarta. 3) Kepuasan kerja dan loyalitas karyawan secara simultan berpengaruh signifikan kinerja karyawan di Hotel Ros-In Yogyakarta.

21. Syardiansah, et al (2020) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of the Royal Hotel in East Aceh District.*" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan The Royal Hotel di Kabupaten Aceh Timur. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 42 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik nonprobability sampling yaitu sampling jenuh. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, dan analisis koefisien determinasi. Persamaan regresi yang dihasilkan dalam penelitian ini Y = 2,984 + 0,460X1 + 0,203X2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan The Royal Hotel di Kabupaten Aceh Timur. Hal ini dibuktikan dari uji t diperoleh nilai t sebesar 0,029 < 0,05. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan The Royal Hotel di Kabupaten Aceh Timur. Hal ini dibuktikan dari uji t diperoleh nilai t sebesar 0,035 < 0,05. Kepuasan kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan The Royal Hotel Kabupaten Aceh Timur. Hal ini dibuktikan dari uji F dimana F sig 0,034 < 0,05. Dari hasil analisis koefisien determinasi dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan The Royal Hotel di Kabupaten Aceh Timur sebesar 58,6%. Sedangkan sisanya sebesar 41,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
22. Hartika, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature*

*Review*." Tujuan penulisan artikel ini adalah tinjauan literatur naratif sebanyak 3 (tiga) artikel yang membahas tentang pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap kinerja pegawai dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan merangkum artikel-artikel yang telah diterbitkan sebelumnya tanpa adanya kritik terhadap artikel yang diulas. Dalam mencapai tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, perusahaan perlu memperhatikan salah satunya adalah menghasilkan data yang tidak konsisten atau terkadang tidak mencapai target produksi, hal ini antara lain disebabkan oleh dua indikasi lemahnya kepuasan kerja dan kepuasan kerja. loyalitas yang berdampak pada kinerja pegawai yang kurang diperhatikan. Hasil peninjauan menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja dari 3 artikel menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

23. Hayati, et al (2022) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance (Study at PT.Jepe Press Media Utama)*." Sumber daya manusia merupakan aset penting yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal. Menjaga motivasi karyawan sangatlah penting karena motivasi mendasari setiap individu untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Dengan motivasi kerja yang tinggi maka pegawai akan lebih aktif dalam melaksanakan pekerjaannya. Perusahaan perlu memperingati motivasi dan kepuasan kerja dengan melalui Pelatihan, Kesejahteraan, Motivasi Kerja, Promosi, dan Gaji, Rekan Kerja, Atasan, Pekerjaan, Lingkungan Kerja, dan target, tepat waktu, kualitas kerja yang digunakan oleh perusahaan. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian analisis korelasi. Penelitian deskriptif tidak

memberikan perlakuan, manipulasi, namun menggambarkan suatu kondisi sebagaimana adanya. Lokasi penelitian diambil oleh seluruh karyawan PT Jepe Press Media Utama. Beberapa indikator Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, dan Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, variabel motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jepe Tekan Media Utama.

UNIVERSITAS NAROTAMA
PRO PATRIA
SURABAYA