BAB II
TINJAUAN KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Konseptual

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan perusahaan dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham.

Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut. Menurut Hofstede (1990) dalam Fuad Mas'ud (2004), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan memengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi (Amstrong, 1993). Schein (1985) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan

kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi, berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat ditempatkan pada arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral norms*). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku (Xenikou & Fernham, 1996). Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 1998).

Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

Berdasarkan hasil penelitian Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk (Dalam Fuad Mas'ud, 2004) terdapat 6 (enam) karakteristik dalam suatu budaya perusahaan yaitu : profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi.

2.1.2. Dimensi dari Budaya Organisasi

2.1.2.1. Komitmen pribadi

Komitmen karyawan merupakan kondisi yang mencirikan hubungan antara karyawan dan organisasi yang memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi / *intention to quit*. Muthuveloo dan Rose (2005) menyatakan bahwa komitmen karyawan (*employee commitment*) didefinisikan sebagai "*an employee level of attachment to some aspect of work*", artinya komitmen digambarkan sebagai suatu tingkat ikatan karyawan / pegawai pada beberapa aspek pekerjaan. *Employment commitment*, dapat digolongkan ke dalam tiga (3) kelompok, yaitu: *work/job commitment*; *career/professional commitment*, dan *organizational commitment* atau *commitment to organization.*

Mathie dan Zajac dalam Ermawan, 2007 menyatakan jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi, maka perusahaan akan mendapatkan dampak positif antara lain peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan kepuasan kerja karyawan serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi dan *turn over*. Agar komitmen karyawan dapat diupayakan secara maksimal, perusahaan harus berusaha memenuhi hak-hak karyawan agar mereka

memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi. Hak-hak karyawan tersebut misalnya gaji yang layak sesuai beban / tanggung jawab pekerjaan, *job security*, pengakuan atas prestasi, kesempatan untuk berkembang, dan lain-lain. Selanjutnya, terpenuhinya hak-hak tersebut akan menimbulkan kepuasan kerja.

Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Hal ini turut didukung oleh hasil penelitian Arishanti (2009) serta Amilin dan Dewi (2008) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja. Sementara itu Ujianto dan Alwi (2005) menyatakan bahwa komitmen profesional lebih dominan memengaruhi kepuasan kerja dibandingkan komitmen organisasional.

Kepuasan kerja merujuk pada sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini nampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya mempunyai catatan kehadiran, prestasi kerja, serta hubungan kerja yang baik dengan anggota perusahaan lainnya. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan rendah akan menunjukkan sikap negatif, baik terhadap pekerjaannya maupun terhadap lingkungan kerjanya.

Ketidakpuasan kerja seringkali berujung pada keinginan untuk keluar dari perusahaan / *intention to quit*. Beberapa efek dari level *intention to quit* yang tinggi yaitu produktivitas karyawan menurun, aktivitas usaha perusahaan terganggu, timbul masalah moral kerja para karyawan lain, biaya perekrutan, wawancara, serta tes yang tinggi, pengecekan biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan serta biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian baru.

Menurut model proses psikologis yang dibuat oleh Mobley (1977) dalam Zagladi (2008), ketidakpuasan kerja diterjemahkan menjadi pemikiran untuk berhenti karena dengan berhenti dari pekerjaannya saat ini, pekerja tersebut berharap akan mendapat pekerjaan lain yang dapat memberikan kepuasan kerja yang lebih baik. Pengaruh dari tingkat kepuasan kerja yang rendah didukung oleh hasil penelitian Vidal, Valle dan Aragon (2007) yang menyatakan *job satisfaction* berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap *turnover Intention*.

2.1.2.2. Lingkungan Kerja

Menurut Sukanto dan Indriyo dalam Khoiriyah (2009:24) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat memengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja. Sedangkan menurut Nitisemito dalam Khoiriyah (2009:24) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Menurut Sedarmayanti dalam Wulan (2011:21), menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik menurut Wulan (2011:22) adalah Pewarnaan, Penerangan, Udara, Suara bising, Ruang gerak, Keamanan dan Kebersihan. Sedangkan faktor lingkungan kerja non fisik ialah Struktur kerja, tanggung jawab kerja, Perhatian dan dukungan pemimpin, Kerja sama antar kelompok, dan Kelancaran komunikasi.

Pimpinan perusahaan dalam membebankan tugas dan tanggung jawab kepada karyawan hendaknya juga memperhatikan lingkungan kerja karyawan. Perusahaan dituntut harus mampu memberikan rasa aman dan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja (Febriani dan Indrawati, 2013). Lingkungan kerja memiliki kontribusi yang signifikan bagi kepuasan kerja karyawan (Holman, 2002), sehingga lingkungan kerja karyawan memiliki efek yang kuat terhadap kepuasan kerja (Hurley et al., 2000). Lingkungan kerja merupakan kondisi dari segala sesuatu yang terdapat di sekitar tempat bekerja karyawan yang mampu memberikan pengaruh bagi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya (Nitisemito, 2006:106). Kepuasan akan lebih tinggi dan niat untuk meninggalkan akan lebih rendah bila lingkungan kerja melengkapi persyaratan kreativitas pekerjaan (Shalley *et al.,* 2000).

Herzberg (Ardana, dkk., 2009:22) menyatakan lingkungan fisik dan non fisik merupakan faktor yang memengaruhi kepuasan kerja selain kompensasi, promosi jabatan serta karakteristik dari pekerjaan yang bersangkutan. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian Sardzoska dan Tang (2012), Annakis *et al.* (2011) dan Paripurna (2013) menyatakan secara signifikan dan positif kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Selain itu, beberapa hasil penelitian yang lain juga menambahkan lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Parlinda dan Wahyuddin (2004) serta Tri Widodo (2010) menyatakan secara signifikan dan positif kinerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja.

2.1.2.3. Penghargaan

Selama beberapa dekade, perusahaan telah berbicara tentang aset mereka dan apa yang menguntungkan untuk perusahaan mereka. Untuk banyak perusahaan "aset" berarti bahan seperti kayu, baja, komponen komputer, dan lain-lain. Untuk beberapa perusahaan itu masih tidak, Saat ini, istilah "aset" sering merujuk pada sesuatu yang lebih besar yaitu orang. Orang-orang yang menjalankan bisnis saat ini, orang-orang yang menghasilkan penjualan, orang-orang yang membangun dan mengembangkan produk; orang yang memutuskan apakah mereka ingin menjadi sebuah "aset" atau tidak. Perusahaan menggunakan sedikit waktu untuk merekrut, mempekerjakan, dan mempertahankan; sekarang mereka memiliki sedikit pilihan. Mereka harus menemukan cara untuk menjaga orang-orang berbakat yang bekerja dalam organisasi mereka, maka pengembangan program insentif (uang atau lainnya), inisiatif pakaian kasual, fleksibel penjadwalan, tim kerja, dan sebagainya. Dan untuk gelar, semua upaya ini telah dibantu dalam retensi karyawan. Namun, upaya moneter seperti kenaikan gaji atau bonus jarang membuat banyak dampak terhadap kinerja karyawan di luar saat ini.

Sebuah studi yang dilakukan dari 1.010 orang Amerika Mei 2000 American Express Insentif Jasa mengungkapkan bahwa 29% dari mereka telah menggunakan uang terakhir mereka seperti reward, insentif, atau bonus untuk membayar tagihan. 18% tidak ingat apa yang mereka lakukan dengan uangnya, dan hanya sekitar 25% melakukan sesuatu untuk diri sendiri atau keluarga mereka (Stick, 2001).

Program-program lainnya, seperti penjadwalan yang fleksibel tidak selalu tersedia karena sifat bisnis atau spesialisasi pekerjaan. Dan pakaian kasual, meskipun nyaman dan bagus sebagai perubahan kecepatan, tidak sering membuat dampak yang signifikan pada kebahagiaan karyawan dalam posisi keseluruhan. Sebagian besar perusahaan masih mengabaikan alat yang sangat ampuh dalam perusahaan mereka yaitu penghargaan. Ada korelasi antara kepuasan kerja menunjukkan dan penghargaan karyawan. Penghargaan adalah cara yang paling efektif untuk memajukan tujuan perusahaan. Bahwa dengan menciptakan pengalaman penghargaan yang mengesankan Anda mendapat ikatan dengan karyawan anda dalam perusahaan. (Stick, 2001 p. 18-19).

Penghargaan datang dalam berbagai bentuk; masalahnya adalah bahwa sebagian besar manajer berpikir mereka menghargai karyawan mereka ketika mereka benar-benar tidak bekerja maksimal. Tidak hanya dalam bentuk insentif, bonus, dan tunjangan tapi penghargaan untuk diri mereka sendiri, mereka bisa mendapatkan penghargaan ketika mereka diberikan

pekerjaan dilakukan dengan baik, tidak jika Anda melakukan hal ini, maka Anda mendapatkan ini. Dalam rangka untuk menghitung sebagai penghargaan, pesan harus jelas, manajer perlu menjelaskan mengapa seseorang sedang diberikan sebuah plakat untuk contoh. Tanpa penjelasan mengapa dan dasar untuk bagaimana, karyawan tidak mengerti, dan kemudian upaya penghargaan menjadi kesempatan yang terbuang.

Dalam bukunya *The* 7 *Hidden Reasons Employees Leave* Leigh Branham (2005), mengidentifikasi merasa mendevaluasi dan belum dihargai sebagai salah satu dari tujuh alasan karyawan meninggalkan organisasi. Yang menginginkan penghargaan berasal dari kebutuhan dasar manusia untuk merasakan layak. Merasa yakin bahwa jika Anda bekerja keras, melakukan yang terbaik, menunjukkan komitmen, dan membuat hal ini tidak sering terjadi. Meskipun banyak penelitian telah dilakukan untuk menunjukkan pentingnya penghargaan terhadap kepuasan karyawan, manajer masih enggan, dan terus gagal, untuk mengenali karyawan mereka. Mungkin mereka tidak cukup tahu tentang pekerjaan karyawan untuk menentukan apakah mereka berkinerja baik atau tidak, dan karena itu tidak bisa mengenali. Manajer lain takut bahwa karyawan akan berpikir bahwa mereka tidak tulus dalam upaya mereka pada penghargaan atau bahwa mereka akan tidak sengaja "bermain favorit" mengenali beberapa saat melupakan orang lain (Branham, 2005).

Ini tidak berarti penghargaan bahwa adalah sia-sia, atau harus dipandang sebagai salah satu. Manajer dapat diajarkan bagaimana mengucapkan terima kasih kepada orang lain untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, dan bagaimana mengenali kapan Terima kasih diperlukan dan dibenarkan. Manajer dan organisasi harus terbuka untuk ide, dan harus bekerja untuk menciptakan dan mengikuti program yang akan mendorong penghargaan dalam organisasi.

Ketika dilakukan dengan benar, penghargaan dapat meningkatkan komunikasi dan kepercayaan, dan meningkatkan semangat kerja karyawan. "Kekuatan penghargaan dapat menyebar melalui perusahaan Anda seperti wildftre, menciptakan budaya pengakuan-tempat di mana orang-orang yang bersedia untuk meletakkan akar karena mereka tahu kontribusi mereka akan diakui, dihargai dan dihargai."(Stick, 2001 p. 14).

2.1.2.4. Hubungan dengan Manajemen

Komunikasi dalam hubungan kerja juga tidak kalah penting di dalam suatu organisasi (Manulan, 2001) karena komunikasi dalam hubungan kerja berlaku sebagai suatu rantai koordinasi antara para pegawai dengan fungsi organisasi. Hubungan kerja yang menyenangkan akan mampu memperbaiki semangat dan kesungguhan kerja pegawai yang akan memengaruhi kepuasan pegawai (Gorda, 2006). Manuaba (2004) berpendapat bahwa lingkungan kerja yang nyaman sangat dibutuhkan oleh pekerja untuk dapat bekerja secara optimal dan produktif, lingkungan kerja disini dapat berupa hubungan kerja pegawai. Menurut Wijaya (1994) tujuan komunikasi dalam hubungan kerja adalah (1) agar apa yang disampaikan komunikator dapat dimengerti, (2) memahami orang lain, (3) supaya gagasan dapat diterima orang lain, (4) menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu.

Komunikasi adalah pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain (Handoko, 2004) dan di dalam suatu organisasi terdapat empat bentuk komunikasi (Siagian, 2001) yaitu (1) komunikasi vertikal ke bawah, (2) komunikasi vertikal ke atas, (3) komunikasi horizontal, (4) komunikasi diagonal. Hubungan komunikasi dalam hubungan kerja adalah bahwa komunikasi penting di dalam organisasi (Manulang, 2001). Komunikasi yang baik, dapat berakibat kepada meningkatnya semangat kerja pegawai, dan akhirnya secara tidak langsung dapat mempercepat proses pencapaian tujuan perusahaan. Davis, dkk (2004) juga mengatakan bahwa komunikasi dalam hubungan kerja yang efektif akan mendorong timbulnya prestasi kerja yang lebih baik dan kepuasan kerja yang lebih baik, dan kepuasan kerja merupakan refleksi dari semangat kerja.

Menurut Ludloww *et.al* (1996) dinyatakan bahwa (1) komunikasi mendatangkan efektivitas yang lebih besar (2) komunikasi mendapatkan orang-orang pada tempat yang seharusnya (3) komunikasi membawa orang-orang terlibat, meningkatkan motivasi dan meningkatkan komitmen organisasi, (4) komunikasi menghasilkan hubungan dan pengertian yang lebih baik antara atasan dan bawahan, kolega, orang-orang didalam organisasi dan diluar organisasi (5) komunikasi menolong orang-orang yang mengerti perlunya perubahan bagaimana seharusnya mereka mengelola perubahan itu, bagaimana penolakan terhadap perubahan.

2.1.3. Kepuasan Kerja

Definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Luthans (1998) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Lima model kepuasan kerja, yang dikemukakan oleh Kreitner & Kinichi (2005) adalah ; *Pertama* pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya. *Kedua* ketidakcocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. *Ketiga* pencapaian nilai, model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu. *Keempat* persamaan, model ini kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan ditempat kerja. *Kelima* watak atau genetik, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

Herzberg dengan teorinya tentang kepuasan kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan faktor Motivator-Hygiene (Kreitner & Kinichi, 2005). Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab serta prospek kemajuan. Sedangkan faktor hygiene yang berkaitan kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja. Disimpulkan faktor hygiene hanya dapat mengeliminasi ketidakpuasan saja, tidak mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor motivator akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, apabila faktor ini ada.

Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji
2. Kepuasan dengan promosi
3. Kepuasan dengan rekan kerja
4. Kepuasan dengan penyelia
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik.

Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan

kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya.

2.1.4. Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan memengaruhi kinerja.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Mas'ud, 2004). Menurut Mangkunegara (2006) kinerja dapat didefinfisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas, Hasil pekerjaan yang

dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas, Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas, Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1.a. Pengaruh Komitmen pribadi terhadap Kepuasan kerja

Mathie dan Zajac dalam Ermawan, 2007 menyatakan jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi, maka perusahaan akan mendapatkan dampak positif antara lain peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan kepuasan kerja karyawan serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi dan *turn over*. Agar komitmen karyawan dapat diupayakan secara maksimal, perusahaan harus berusaha memenuhi hak-hak karyawan agar mereka memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi. Hak-hak karyawan tersebut misalnya gaji yang layak sesuai beban / tanggung jawab pekerjaan, *job security*, pengakuan atas prestasi, kesempatan untuk berkembang, dan lain-lain. Selanjutnya, terpenuhinya hak-hak tersebut akan menimbulkan kepuasan kerja.

Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Hal ini turut didukung oleh hasil penelitian Arishanti (2009) serta Amilin dan Dewi (2008) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja. Sementara itu Ujianto dan Alwi (2005) menyatakan bahwa komitmen profesional lebih dominan memengaruhi kepuasan kerja dibandingkan komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H1a : Komitmen pribadi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

2.2.1.b. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Setiap karyawan selalu mengharapkan lingkungan kerja yang akrab, nyaman dan saling mendukung. Oleh karena itu karyawan mengharapkan lingkungan kerja dimana sarana dan prasarana kerja lengkap dan baik. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik. Lingkungan fisik terdiri dari peralatan kerja, gedung, lokasi, dan desain ruang. Apabila

karyawan merasa bahwa lingkungan fisik tempat bekerjanya baik akan memberikan kepuasan dan rasa bangga. Lingkungan fisik yang baik juga bisa memberikan prestise. Selain itu, lingkungan fisik yang baik juga akan mengurangi tingkat kesalahan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Jika sarana dan prasarana yang menunjang kerja tersedia, hal tersebut dapat menjadi kepuasan tersendiri bagi karyawan, dimana karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan.

Selain lingkungan fisik, karyawan juga menghendaki lingkungan non fisik yang baik, yaitu lingkungan yang akrab, nyaman dan saling mendukung. Lingkungan kerja yang mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, rekan sekerja, dan hubungan dengan bawahan. Agar tercipta lingkungan yang harmonis, perlu dibuat peraturan perusahaan yang jelas, sistem komunikasi yang jelas yang bisa mendorong karyawan untuk termotivasi, dan lain-lain. Apabila karyawan merasa bahwa lingkungan kerja non fisiknya baik, karyawan akan merasa bahwa kebutuhannya untuk berafiliasi di tempat kerja terpenuhi, dengan demikian akan tercipta kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi.

Berdasarkan penjabaran yang ada di atas, tampak bahwa ada hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan fisik dan non fisik yang baik, bisa menimbulkan rasa bangga, rasa aman, dan menciptakan hubungan yang harmoni sehingga kebutuhan afiliasi karyawan terpenuhi. Terpenuhinya kebutuhan karyawan tersebut akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Lingkungan kerja yang cukup memuaskan para karyawan perusahaan akan mendorong para karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, sehingga pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan tersebut akan dapat berjalan dengan baik pula. (Ahyari, 1994:122).

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H1b : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

2.2.1.c. Pengaruh Penghargaan terhadap Kepuasan Kerja

Sebagian besar perusahaan masih mengabaikan alat yang sangat ampuh dalam perusahaan mereka yaitu penghargaan. Ada korelasi antara kepuasan kerja menunjukkan dan penghargaan karyawan. Penghargaan adalah cara yang paling efektif untuk memajukan tujuan perusahaan. Bahwa dengan menciptakan pengalaman penghargaan yang mengesankan Anda mendapat ikatan dengan karyawan anda dalam perusahaan. (Go stick & Elton, 2001 p. 18-19).

berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H1c : Penghargaan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

2.2.1.d. Pengaruh Hubungan dengan Manajemen terhadap Kepuasan Kerja

Komunikasi adalah pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain (Handoko, 2004) dan di dalam suatu organisasi terdapat empat bentuk komunikasi (Siagian, 2001) yaitu (1) komunikasi vertikal ke bawah, (2) komunikasi vertikal ke atas, (3) komunikasi horisontal, (4) komunikasi diagonal. Hubungan komunikasi dalam hubungan kerja adalah bahwa komunikasi penting di dalam organisasi (Manulang, 2001). Komunikasi yang baik, dapat berakibat kepada meningkatnya semangat kerja pegawai, dan akhirnya secara tidak langsung dapat mempercepat proses pencapaian tujuan perusahaan. Davis, dkk (2004) juga mengatakan bahwa komunikasi dalam hubungan kerja yang efektif akan mendorong timbulnya prestasi kerja yang lebih baik dan kepuasan kerja yang lebih baik, dan kepuasan kerja merupakan refleksi dari semangat kerja.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H1d : Hubungan dengan Manajemen berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

2.2.2.a. Pengaruh Komitmen Pribadi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen karyawan merupakan kondisi yang mencirikan hubungan antara karyawan dan organisasi yang memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi / *intention to quit*. Muthuveloo (2005) menyatakan bahwa komitmen karyawan (*employee commitment*) didefinisikan sebagai "*an employee level of attachment to some aspect of work*", artinya komitmen digambarkan sebagai suatu tingkat ikatan karyawan/pegawai pada beberapa aspek pekerjaan. *Employment commitment*, dapat digolongkan ke dalam tiga (3) kelompok, yaitu: *work/job commitment*; *career/professional commitment*, dan *organizational commitment* atau *commitment to organization*.

Ermawan, 2007 menyatakan jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi, maka perusahaan akan mendapatkan dampak positif antara lain peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan kepuasan kerja karyawan serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi dan *turn over*.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikt:

H2a : Komitmen pribadi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.2.b. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Herzberg (Ardana, dkk., 2009:22) menyatakan lingkungan fisik dan non fisik merupakan faktor yang memengaruhi kepuasan kerja selain kompensasi, promosi jabatan serta karakteristik dari pekerjaan yang bersangkutan. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil

penelitian Sardzoska dan Tang (2012), Annakis *et al.* (2011) dan Paripurna (2013) menyatakan secara signifikan dan positif kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Selain itu, beberapa hasil penelitian yang lain juga menambahkan lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Parlinda dan Wahyuddin (2004) serta Tri Widodo (2010) menyatakan secara signifikan dan positif kinerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H2b: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.2.c. Pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan

Dalam bukunya *The* 7 *Hidden Reasons Employees Leave* Leigh Branham (2005), mengidentifikasi merasa mendevaluasi dan belum dihargai sebagai salah satu dari tujuh alasan karyawan meninggalkan organisasi. Yang menginginkan penghargaan berasal dari kebutuhan dasar manusia untuk merasakan layak. Merasa yakin bahwa jika Anda bekerja keras, melakukan yang terbaik, menunjukkan komitmen, dan membuat hal ini tidak sering terjadi. Meskipun banyak penelitian telah dilakukan untuk menunjukkan pentingnya penghargaan terhadap kepuasan karyawan, manajer masih enggan, dan terus gagal, untuk mengenali karyawan mereka. Mungkin mereka tidak cukup tahu tentang pekerjaan karyawan untuk menentukan apakah mereka berkinerja baik atau tidak, dan karena itu tidak bisa mengenali. Manajer lain takut bahwa karyawan akan berpikir bahwa mereka tidak tulus dalam upaya mereka pada penghargaan atau bahwa mereka akan tidak sengaja "bermain favorit" mengenali beberapa saat melupakan orang lain (Branham, 2005).

Ini tidak berarti penghargaan bahwa adalah sia-sia, atau harus dipandang sebagai salah satu. Manajer dapat diajarkan bagaimana mengucapkan terima kasih kepada orang lain untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, dan bagaimana mengenali kapan Terima kasih diperlukan dan dibenarkan. Manajer, serta, organisasi harus terbuka untuk ide, dan harus bekerja untuk menciptakan dan mengikuti program yang akan mendorong penghargaan dalam organisasi.

Ketika dilakukan dengan benar, penghargaan dapat meningkatkan komunikasi dan kepercayaan, dan meningkatkan semangat kerja karyawan. "Kekuatan penghargaan dapat menyebar melalui perusahaan Anda seperti wildftre, menciptakan budaya pengakuan-tempat di mana orang-orang yang bersedia untuk meletakkan akar karena mereka tahu kontribusi mereka akan diakui, dihargai dan dihargai "(go stick & Elton, 2001 p. 14).

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H2c : Penghargaan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

2.2.2.d. Pengaruh Hubungan dengan Manajemen terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan interpesonal adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam situasi kerja dan dalam organisasi sebagai motivasi untuk bekerja secara produktif, sehingga dicapai kepuasan ekonomi, psikologis, dan sosial. (Robbin, 1999). Menurut Siagian (2000) hubungan antar manusia adalah keseluruhan hubungan baik yang bersifat formal maupun informal yang perlu diciptakan dan dibina dalam suatu organisasi sedemikian rupa sehingga tercipta suatu team work yang intim dan harmonis dalam rangka pencapaian tujuan yang telah diciptakan.

Manfaat yang timbul bila adanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan karyawan antara lain (Saydam,1996: 423) : para karyawan menghormati dan menghargai kepemimpinan atasan, atasan dianggap sebagai rekan kerja yang seluruh kebijaksanaannya harus didukung dan bukan sebagai majikan yang menakutkan, adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap permasalahan bawahan untuk mencari jalan pemecahannya, adanya usaha dari atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi para bawahan, para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi, dan terjadinya peningkatan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu dalam menghasilkan produk yang menjadi bisnis inti penuh.

Dari manfaat yang dikemukakan oleh Saydam (1996:432) tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa hubungan kerja yang baik antara atasan dengan bawahannya dapat memotivasi karyawan untuk terus dapat meningkatkan kinerjanya guna mencapai tujuan perusahaan secara bersama-sama.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H2d : Hubungan dengan Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Adanya peningkatan kepuasan kerja pada karyawan tentu berdampak pada kinerja yang ditunjukkannya. Dessler dalam Handoko (2001) mengemukakan ada perbedaan antara karyawan yang memiliki kepuasan kerja dengan yang tidak. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik, namun kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja.

Karyawan ini juga biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya.

Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki arti penting bagi karyawan maupun perusahaan, khususnya demi terciptanya keadaan positif di lingkungan kerja. Robbins (2006) juga menyatakan mengenai dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk membicarakan hal-hal positif tentang organisasinya, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang ditunjukkan dalam tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

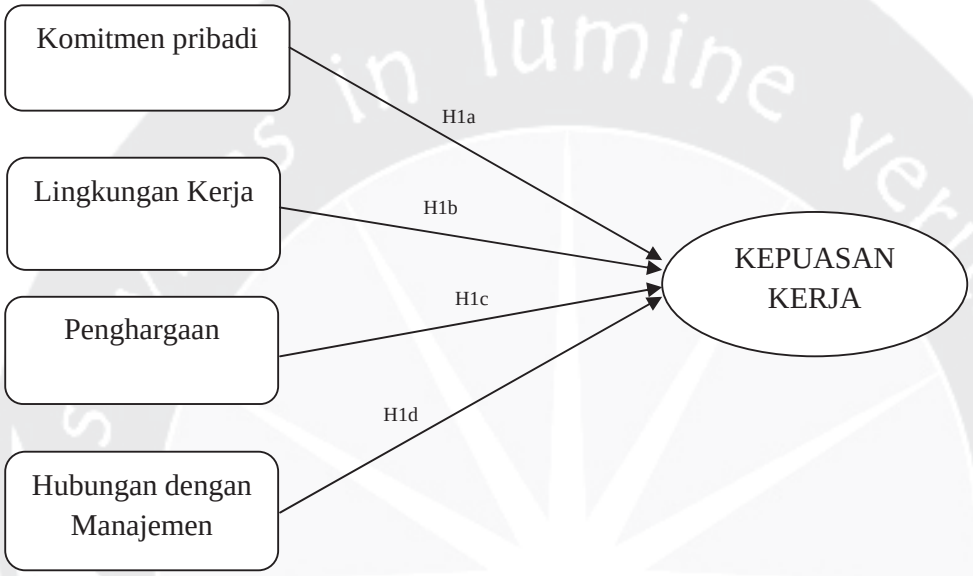
No	Nama Peneliti	Metopen	Hasil Penelitian
1.	Heriyanti (2007) "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Interverning"	Sampel 100 orang dan teknik analisis yang digunakan adalah SEM dan diagram alur	Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima model teoritis telah diuji dan kriteria Goodness Of Fit dan mendapatkan hasil yang baik pengujian dan juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang dihipotesiskan.
2.	Wijaya (2010). Pengaruh *Job Insecurity*, Komitmen Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap *Intention To Quit* (Studi pada PT. Bank Jatim Cabang Malang)	Sampel yang digunakan 89 karyawan dan metode analisis dengan statistik inferensial dan analisis path	Terbukti bahwa apabila tingkat *job insecurity* yang dirasakan karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang meningkat, maka komitmen dan kepuasan kerja yang mereka rasakan akan berkurang. Demikian pula sebaliknya.

3.	Matalia (2012) Pengaruh Kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap pengembangan karir dan kepuasan kerja pegawai di kantor sekretariat pemerintah daerah provinsi Bali	Sampel penelitian sebanyak 255 orang pegawai dengan metode *proportional random sampling* dengan alat analisis SEM	Menunjukkan kepemimpinan dan hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir, hubungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.
4.	Yunanda (2012) Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kepuasan dan Kinerja (Studi Pada Perum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air)	jenis penelitian *explanatory dengan sampel 50 orang.*Uji hipotesis menggunakan analisis path (*path analysis*).	menunjukkan adanya pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan
5.	Chaudhary dan Sharma (2012) Impact of employee motivation on Performance (Productivity) In Private organization	Sampel sebanyak 70 orang pekerja dengan menggunakan survei internet.	Studi menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki dampak langsung pada produktivitas dan pertumbuhan.

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

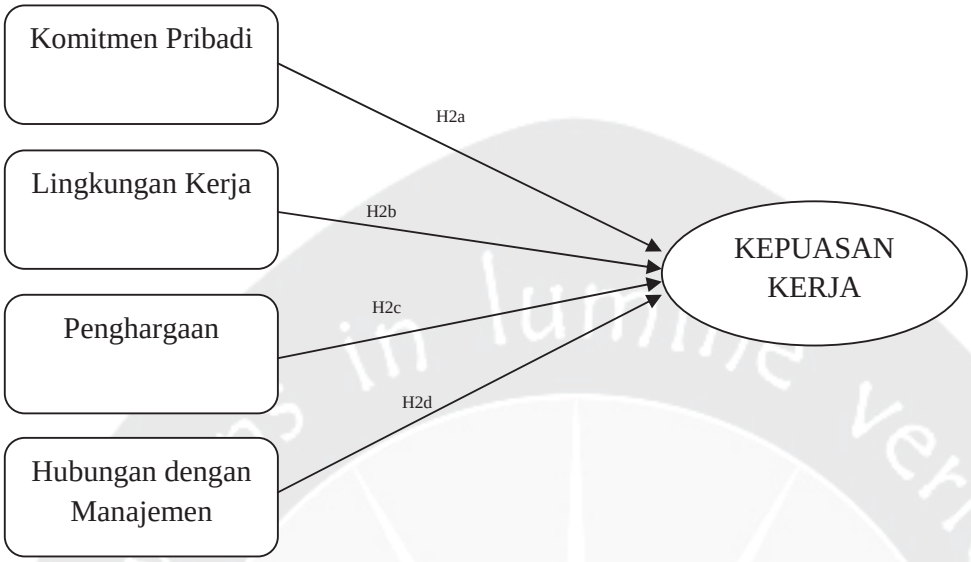
Berdasarkan telaah pustaka diatas, maka disusun suatu kerangka berfikir teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis dilakukan dengan 3 tahap yang digambarkan sebagai berikut:

2.4.1. Komitmen Pribadi, Lingkungan Kerja, Penghargaan, dan Hubungan dengan Manajemen berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.



Gambar 2.1. Model pengembangan hipotesis 1 penelitian
Sumber : diadaptasi Darlene Fowler (May 2009)

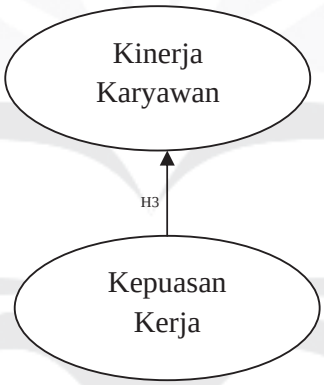
2.4.2. Komitmen Pribadi, Lingkungan Kerja, Penghargaan, dan Hubungan dengan Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.



Gambar 2.1. Model pengembangan hipotesis 2 penelitian

Sumber : diadaptasi Darlene Fowler (May 2009)

2.4.3. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan



Gambar 2.1. Model pengembangan hipotesis 2 penelitian

Sumber : diadaptasi Darlene Fowler (May 2009)