

TESIS

**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

(Studi Kasus Pada Perusahaan Air Minum Kota Makassar)



ANDI NABILAH ALIYAH

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

HALAMAN JUDUL

**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN JOB SATISFACTION
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus Pada Perusahaan Air Minum Kota Makassar)**

**ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND
WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB
SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE
(Case Study of the Makassar City Drinking Water Company)**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister Pada
Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

A. NABILAH ALIYAH SAID

A012221054

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA MAKASSAR**

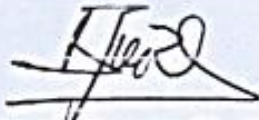
Disusun dan diajukan oleh:

A. NABILAH ALIYAH SAID
NIM A012221054

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **01 Maret 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Sumardi, S.E., M.Si.
NIP 19560505 198503 1 002

Pembimbing Pendamping



Hi. Andi Reni, S.E., M.Si., Ph.D.
NIP 196412311980112001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291984031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : A. Nabilah Aliyah Said
Nim : A012221054
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJAKARYAWAN DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada Perusahaan Air Minum Kota Makassar)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 25 April 2024

Yang Menyatakan,

A 1000 Rupiah Indonesian Revenue Stamp (Meterai Tempel) with a signature over it. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'UPULUH RIBU RUPIAH' and 'METERAI TEMPEL'. The serial number 'D0260AJX966949436' is visible at the bottom of the stamp.

A. Nabilah Aliyah Said

KATA PENGANTAR

Assalamu' Alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmat, Hikmat dan Karunia-Nya kepada saya sehingga dapat menyelesaikan Penelitian dengan judul **ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada Perusahaan Air Minum Kota Makassar)**

Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen di program studi Magister Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia, Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini tidak akan bisa selesai tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak, karena itu pada kesempatan kali ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua Orang Tua dan saudara-saudaraku Papa Ir. Agus Jaya M.Si. Mama A. Herlyani Hamzah S.T.P.,M.M. dan kedua adik laki laki saya bernama Afin Umar Abiyan Alief, untuk keluarga tercinta yang telah memberikan motivasi, bantuan moril dan doa sehingga penulis menyelesaikan tesis .
2. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M. Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Sumardi SE., M.Si dan Hj.Andi Reni, SE.,M.Si.,Ph.D. selaku Ketua dan anggota TIM Pembimbing dalam Menyusun tesis ini yang telah banyak meluangkan waktunya memberi bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tesis.
4. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis

5. Seluruh Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Magister Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.
6. Seluruh sahabat yang telah memberikan bantuan dan mendoakan dalam proses penelitian ini hingga dititik ini.
7. Seluruh Pimpinan dan pegawai PDAM Kota Makassar yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian dan telah bersedia meluangkan waktu dalam membantu penelitian ini.
8. Seluruh rekan-rekan pasca sarjana magister management serta semua pihak yang telah membantu penulis selama ini.

Semoga semua orang memiliki kehidupan yang baik dan mendapatkan kesuksesan sampai akhirat. Secara pribadi, penulis menyadari bahwa penelitian ini memerlukan perbaikan, oleh karena itu saran apa pun dengan senang hati diterima. Oleh karena itu, diharapkan dapat menjadi sumber yang bermanfaat di masa depan. Penulis menyadari Tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan sehingga mengharapkan saran dan masukan demi kesempurnaan dan perbaikannya menjadi penulisan yang lebih ideal.

Makassar, 01 Maret 2024

Penulis



A. NABILAH ALIYAH SAID

ABSTRAK

A.Nabilah Aliyah. ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Dibimbing Oleh Sumardi dan Andi Reni)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kota Makassar melalui Variabel Komitmen Organisasi Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Penelitian Ini Menggunakan Observasional analitik dengan rancangan CrossSectional. Populasi dari penelitian ini yakni pegawai tetap lapangan yang berjumlah 351 pegawai. Penarikan sampel menggunakan probability sampling menggunakan simple random sampling, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 109 responden yang diperoleh menggunakan rumus Slovin. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan SPSSv.25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PDAM Kota Makassar, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Komitmen Organisasi positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Kata Kunci: Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja

ABSTRACT

A. Nabilah Aliyah. AN ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE **(Supervised by Sumardi and Andi Reni)**

This research aims to analyze the Makassar City Regional Drinking Water Company (PDAM) through the variables Organizational Commitment, Work Motivation, Employee Performance and Job Satisfaction. This research uses observational analytics with a cross-sectional design. The population of this research is permanent field employees, totaling 351 employees. Sampling used probability sampling using simple random sampling, so that the total sample in this study was 109 respondents obtained using the Slovin formula. The data analysis used in this research is the SPSSv.25 approach. The research results show that Organizational Commitment has a positive and significant effect on Job Satisfaction at PDAM Makassar City, Work Motivation has a positive and significant effect on Job Satisfaction. Organizational Commitment has a positive and significant effect on Employee Performance, Work Motivation has a positive and significant effect on Employee Performance, Job Satisfaction has a positive and significant effect on Employee Performance. Organizational Commitment has a positive and significant effect on Employee Performance, mediated by Job Satisfaction, Work Motivation has a positive and significant effect on Employee Performance, mediated by Job Satisfaction.

Keywords: Organizational Commitment, Work Motivation, Employee Performance, Job satisfaction

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
DAFTAR ISI	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	12
1.6 Sistematika Penulisan	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	14
2.1.2 Teori Atribusi.....	14
2.1.3 Sumber Daya Manusia	15
2.1.4 Komitmen Organisasi	18
2.1.5 Motivasi kerja.....	21
2.1.6 Kinerja Karyawan	24
2.1.7 Kepuasan Kerja	27
2.2 Penelitian Terdahulu	35
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	40
3.1 Kerangka Konseptual.....	46
3.1.1 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	46
3.1.2 Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	47
3.1.3 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	49
3.1.4 Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	49
3.1.5 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	50
3.1.6 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.....	51

3.1.7	Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening	51
3.2	Hipotesis Penelitian	51
BAB IV METODE PENELITIAN		52
4.1	Rancangan Penelitian	53
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	54
4.3	Populasi dan Sampel	55
4.4	Jenis dan Sumber Data.....	56
4.5	Metode Pengumpulan Data	56
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	57
4.7	Uji Instrumen Data.....	60
4.8	Metode Analisis Data	61
4.9	Uji Hipotesis	63
BAB V HASIL PENELITIAN		67
5.1	Gambaran Umum Penelitian.....	67
5.1.1	Sejarah Singkat Objek Penelitian	68
5.1.2	Visi Misi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar	69
5.2	Karakteristik Responden.....	70
5.3	Deskripsi Variabel Penelitian	71
5.3.1	Variabel Komitmen Organisasi	72
5.3.2	Variabel Motivasi Kerja	73
5.3.3	Variabel Kepuasan Kerja	75
5.3.4	Variabel Kinerja Karyawan	78
5.4	Uji Instrumen Data.....	80
5.4.1	Analisis SPSS (Statistical Package for the Social Science) V.25	80
5.4.2	Loading Factor.....	81
5.4.3	Uji Reliabilty	83
5.4.4	Uji Validitas	84
5.4.5	Uji Normalitas	84
5.4.6	Signifikan Jalur	85
5.4.7	Pengujian Hipotesis.....	92

5.4.8	R-Square	92
5.4.9	Ukuran F Square	92
5.4.10	Total Effect.....	94
5.4.11	Uji Mediasi	95
BAB VI PEMBAHASAN		99
6.1	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	100
6.2	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	101
6.3	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	102
6.4	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	103
6.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	104
6.6	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening	105
6.7	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening	106
BAB VII PENUTUP		108
7.1	Kesimpulan.....	108
7.2	Saran	109
DAFTAR PUSTAKA		111

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Tingkat Kehilangan Air 2020-2022	1
Tabel 1.2 Data Pengaduan Masuk Tahun 2022	2
Tabel 1.3 Data Presensi Karyawan Periode April 2022 - Maret 2023	3
Tabel 2.1 Indikator Komitmen Organisasi	15
Tabel 2.2 Indikator Motivasi Kerja	17
Tabel 2.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja	20
Tabel 2.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan	23
Tabel 4.1 Definisi Operasional Variabel	57
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
Tabel 5.2 Karakteristik responden berdasarkan Usia	66
Tabel 5.3 Karakteristik responden berdasarkan Bidang Kerja	67
Tabel 5.4 Karakteristik responden berdasarkan Masa Kerja	68
Tabel 5.5 Tanggapan Responden terhadap variabel Komitmen	69
Tabel 5.6 Tanggapan Responden terhadap variabel Motivasi	71
Tabel 5.7 Tanggapan Responden terhadap variabel Kepuasan	75
Tabel 5.8 Tanggapan Responden terhadap variabel Kinerja	78
Tabel 5.9 Nilai Loading Factor	81
Tabel 5.10 Hasil Uji Reliabilitas	83
Tabel 5.11 Hasil Uji Validitas	84
Tabel 5.12 Uji Normalitas	85
Tabel 5.13 Analisis Pengaruh Langsung	87
Tabel 5.14 Hasil R-square	88
Tabel 5.15 Hasil F-square	89
Tabel 5.16 Total Effect	90
Tabel 5.17 Uji Mediasi	92
Tabel 6.1 Uji Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	94
Tabel 6.2 Uji Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	96
Tabel 6.3 Uji Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	98
Tabel 6.4 Uji Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	100
Tabel 6.5 Uji Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	101
Tabel 6.6 Uji Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening	102
Tabel 6.7 Uji Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening	103

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Peran (SDM) sumber daya manusia dalam memiliki akal, perasaan, keinginan, dorongan, daya dan karya dapat dijadikan sebagai aset berharga yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan. Dikarenakan keberhasilan perusahaan bergantung pada sumber daya manusia dalam menentukan keefektifan dan keberhasilan perusahaan dengan mencapai tujuan, antara lain bekerjasama dengan baik bersama rekan kerja dan tentunya diri sendiri. Maka setiap SDM memegang peranan penting dalam aspek perusahaan, saat perubahan kecil yang relevan berpengaruh terhadap keberlangsungan peningkatan perusahaan.

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk mencapai tujuan yang mencakup pertumbuhan, laba, produktifitas, kesejahteraan karyawan. Tercapainya tujuan perusahaan atas upaya kinerja dapat menjadi kepuasan kerja dengan tanggung jawab baik yang dilakukan atas penilaian karakteristik (Prayogi, 2019). Hal ini berkaitan moral kerja, dedikasi, kecintaan, kedisiplinan tinggi dan loyalitas meningkat.

Seiring peningkatan perkembangan dunia bisnis yang semakin luas dan kompleks, kebutuhan akan kualitas dan sumber daya manusia yang kompeten menjadi unsur yang diatur dan dikelola agar tercapainya tujuan utama perusahaan. Maka kepuasan kerja dalam sumber daya manusia terjadi akan meningkatkan komitmen, motivasi dan kinerja sehingga membentuk moral baik, loyalitas tinggi, berpola pikir positif dan inisiatif tinggi. Sumber daya manusia penting bagi perusahaan, dilihat melalui banyak pencapaian telah dicapai, dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada di perusahaan secara berkala meningkat menjadi lebih baik.

Peningkatan perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan, semakin baik kinerja karyawan maka mempengaruhi pencapaian peningkatan nilai & profit dalam perusahaan. Menurut (Handayani, 2021) keberhasilan kinerja seseorang antara lain ditentukan komitmen, motivasi dalam aktifitas bidang yang ditekuni sehingga meningkatkan kinerja. Melihat pentingnya komitmen dan motivasi dalam perkembangan perusahaan serta kepuasan kerja, membuat penelitian ini berfokus pada kinerja karyawan sehingga terjadi peningkatan hasil baik dalam Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar karena itu langkah pertama mengetahui kinerja karyawan, dapat dilihat dari data absensi karyawan yang diperoleh selama satu tahun terakhir berikut tabel penilaian absensi karyawan:

Tabel 1.1: Data Absensi Karyawan Periode (April 2022 – Maret 2023)

NO.	PERIODE	IZIN	TELAT
1.	April - Mei 2022	7	52
2.	Juni - Juli 2022	25	18
3.	Agustus - September 2022	61	44
4.	Oktober - November 2022	63	48
5.	Desember 2022 - Januari 2023	36	43
6.	Februari - Maret 2023	65	64

Sumber: Data Kepegawaian PDAM Kota Makassar

Berdasarkan data diatas menunjukkan kinerja karyawan yang tergolong rendah dalam menaati aturan perusahaan. Hasil ini diperoleh dari bagian kepegawaian menyatakan terdapat beberapa teguran yang diperoleh karyawan terkait kehadiran seperti teguran lisan, teguran surat pernyataan, penundaan kenaikan pangkat, pegawai dirumahkan atau potongan gaji 50% untuk tetap dan mendapat teguran peringatan bagi pegawai honorer. Solusi dalam kehadiran karyawan menjadi hal penting karena posisi karyawan berperan penting dalam menjalankan tujuan perusahaan tercapai.

Suatu perusahaan mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi jika memperlakukan karyawan secara ideal dengan menyediakan fasilitas yang meningkatkan harkat dan martabatnya antara lain menyediakan sarana dibutuhkan untuk memenuhi ekspektasi karyawan serta memberikan motivasi kerja, kesempatan tumbuh kembang menjadi jaminan kesehatan dan keamanan. Menurut (Tanjung,2019) kepuasan kerja menjadi dimensi penting bagi organisasi tanpa adanya kepuasan kerja anggota organisasi mempengaruhi pencapaian kinerja pribadi, kinerja kelompok dan kinerja organisasi menjadi keberhasilan sebuah tujuan yang ditetapkan. Tujuan dalam perusahaan air dalam meningkatkan layanan masyarakat dan kualitas produksi menjadi tantangan akan musim yang membuat sulitnya akses air, menjadi masalah di berbagai negara termasuk Indonesia masalah air dapat dinilai dari segi kuantitas dan kualitas. Dari segi kuantitas, masalah akses air terjadi karena perbedaan distribusi air di berbagai daerah selain itu perubahan musim menjadi faktor cuaca memengaruhi jumlah air di setiap daerah. Dari segi kualitas, masalah akses air dapat terjadi karena pencemaran mengakibatkan penurunan kualitas air tanah maupun air permukaan digunakan secara bebas. Sehingga berbagai cara diupayakan dalam menanggulangi kasus kekurangan dan kehilangan air diantaranya pemeliharaan pipa dan meminimalisir kesalahan dilapangan, pengawasan ketat & tepat. Sehubungan kasus kehilangan air, data dilapangan diperoleh terkait tingkat kehilangan air dari tahun 2020 hingga 2022.

Tabel 1.1 Data Tingkat Kehilangan Air 2020-2022

Tahun	Volume Produksi (m3)	Konsumsi (m3)	Kehilangan Air (%)
2020	97.134.009,63	47.893.471,96	50,60
2021	99.589.192,15	47.419.582,83	52,36
2022	101.094.200,19	48.685.168,41	49,57

Sumber: Data Kepegawaian PDAM, 2022

Berdasarkan tabel data, diatas terkait tingkat kehilangan air yang terjadi sejak tahun 2020-2022 kehilangan air mencapai 50% dengan mengalami kenaikan persentase kehilangan air sebesar 1,76% tahun 2020-2021. Pada umumnya angka kehilangan diakibatkan kebocoran dan pipa lama tidak dideteksi oleh perusahaan akan merugikan perusahaan secara finansial, internal, dan eksternal merugikan pelanggan sementara pemberhentian distribusi air untuk proses perbaikan. Berbagai cara diupayakan perusahaan dalam menanggulangi kasus kehilangan air diantaranya pemetaan pipa lama, memperketat pengawasan dilapangan dengan standar operasional perkerjaan. Selanjutnya kinerja karyawan di perusahaan PDAM dilihat dari efektifitas dalam mengelolah tugas, kewajiban, biaya dan beban. Perusahaan utamanya menangani kasus kehilangan air sering terjadi, tentunya memberikan kerugian perusahaan maka kinerja karyawan harus diperhatikan secara layak dan adil, sehingga melaksanakan tugas dengan amanah tanggung jawab serta motivasi ialah proses yang menentukan upaya usaha - usaha dilakukan untuk melakukan pekerjaan (Buhler, 2004:191 dalam Yuda Supriyatna 2021)

Tabel 1.2 Data Pengaduan Masuk Tahun 2022

Bulan	Pengaduan Masuk	Realisasi	Sisa
Januari	48	45	3
Februari	71	64	7
Maret	95	87	8
April	53	44	9
Mei	49	39	10
Juni	89	84	5
Juli	110	96	14
Agustus	123	113	10
September	112	100	12

Oktober	79	74	5
November	66	63	3
Desember	60	50	10

Sumber : Data Humas PDAM Kota Makassar

Berdasarkan data pengaduan masuk pada tabel di atas menunjukkan adanya tren fluktuasi dan jumlah pengaduan terbesar berada pada bulan Agustus dengan 123 kasus pengaduan, 113 kasus telah direalisasikan. Merujuk bagian Hubungan Masyarakat mengatakan kebanyakan kasus pengaduan yang masuk terkait air keruh, air bau, dan tidak dapat air yang disebabkan adanya kebocoran pipa. Solusi yang dilakukan dalam menanggapi berbagai keluhan masuk dengan quick response yakni merespon segala keluhan yang masuk dengan cepat. Selain kehilangan air dan pengaduan pelanggan cukup tinggi, data kehadiran karyawan menunjukkan tren karyawan izin dan terlambat meningkat. Data absensi karyawan periode April 2022- Maret 2023 dilihat tabel berikut.

Tabel 1.3 Data Presensi Karyawan Periode April 2022 - Maret 2023

No.	Periode	Izin	Terlambat
1	April - Mei 2022	7	52
2	Juni - Juli 2022	25	18
3	Agustus - September 2022	61	44
4	Oktober - November 2022	63	48
5	Desember 2022 - Januari 2023	36	43
6	Februari - Maret 2023	65	64

Sumber : Data Kepegawaian PDAM Kota Makassar

Data di atas menunjukkan kesadaran karyawan yang masih rendah dalam menaati aturan perusahaan. Hasil wawancara dengan bagian kepegawaian menyatakan bahwa terdapat beberapa sanksi yang bisa diperoleh karyawan terkait kehadiran seperti teguran secara lisan, teguran dengan surat pernyataan, penundaan kenaikan pangkat, penundaan kenaikan gaji hingga sanksi perumahan

pegawai dengan potongan gaji 50% untuk pegawai tetap dan pemberhentian bagi pegawai honorer. Solusi untuk kehadiran karyawan menjadi penting karena posisi karyawan yang berperan penting dalam menjalankan tujuan perusahaan.

Sehingga jika perusahaan menghadapi permasalahan dan tantangan zaman yang makin maju dan berkembang pesat, tentu saja membutuhkan peran Sumber Daya Manusia (SDM), karena SDM memiliki peran yang sangat penting untuk menghasilkan suatu produk baik itu jasa maupun barang. sumber daya manusia yang efektif merupakan salah satu sumber daya organisasi/perusahaan yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Tanpa adanya perbaikan dan evaluasi mengenai kinerja SDM, akan berindikasi kemungkinan perusahaan tidak mampu bersaing dengan kompetitor lainnya serta mengalami hal yang buruk, yaitu kebangkrutan. Maka dari itu perusahaan harus berusaha semaksimal mungkin untuk menghasilkan output yang sesuai dengan harapan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor salah satunya motivasi yang dimana merupakan hal penting yang menentukan kinerja pekerjaan (Griffin, 2002:38. Dalam Yuda Supriyatna 2021). Kedinamisan dunia perusahaan membuat pegawai tidak terlepas dari memerlukan motivasi yang tinggi agar menumbuhkan kinerja yang tinggi sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik perusahaan dapat memberikan fasilitas atau layanan terbaik untuk para pelanggan perusahaan. Selanjutnya perusahaan memberikan motivasi kepada karyawannya sehingga termotivasi agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai. Melalui tugas yang diberikan para karyawan menganggap pekerjaan akan dikerjakan dengan fleksibel, tapi kenyataannya karyawan terkadang merasa pekerjaan itu lebih banyak sebelumnya atau desakan waktudeadline yang harus diselesaikan. Dari permasalahan diatas, sebaiknya perusahaan melakukan monitoring kepada karyawannya ketika pekerjaan diberikan lebih banyak dari sebelumnya.

Jika perusahaan memberikan perhatian dan dorongan sehingga karyawan menjalankan pekerjaannya dengan baik, meningkatkan atau memperhatikan IQ, EQ para karyawan. Karena motivasi kerja menjadi yang tidak sederhana atau mudah dikarenakan dalam diri seseorang terdapat keinginan, kebutuhan, dan harapan beragam antar individu dengan individu lainnya. Jadi perusahaan dapat memahami dan menyelesaikan masalah motivasi, maka karyawan akan memberikan kinerja secara optimal sesuai dengan standar akan ditentukan. Sesuai dengan penelitian (Akhmad Darmawan, 2021) dengan judul Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. Menjelaskan bahwa motivasi memberikan hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawannya bekerja baik demi mencapai tujuan perusahaan.

Untuk mengukur perilaku pegawai PDAM Kota Makassar dapat dikaji melalui indikator variabel penelitian salah satunya kepuasan kerja antara lain Moral Kerja, dorongan loyalitas karyawan dan semangat dalam kerja. Kedisiplinan, mentaati peraturan yang berlaku dan kerjasama dengan rekan Prestasi Kerja, pelatihan yang diberikan dan kesempatan promosi. Sehingga alasan peneliti melakukan penelitian ini karena masih terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu terkait pengaruh tiap variabel sehingga perlu untuk dikaji lebih lanjut. Oleh karena itu, perusahaan selalu berusaha menetapkan komitmen organisasi yang diwujudkan dalam hal seperti perusahaan melibatkan karyawan dalam segi memecahkan permasalahan yang ada diperusahaan sehingga karyawan menganggap permasalahan perusahaan merupakan permasalahan bersama, perusahaan mengarahkan karyawannya bekerja sesuai dengan aturan. Perusahaan juga berusaha memberikan tunjangan serta sarana dan prasarana yang baik kepada parakaryawannya agar tetap bertahan didalam perusahaan.

Menjadi gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi. (Ghozali, 2017) mengungkapkan kepuasan kerja sebagai pertandingan antara keinginan dan harapan yang diharapkan karyawan dengan kenyataan yang diterima. Lebih tinggi dari kepuasan kerja menciptakan komitmen yang lebih kuat pada karyawan di tempat kerja dan dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan jika merasa kepuasan kerja tidak tercapai.

Kepuasan kerja terbukti memediasi variabel kinerja karyawan, didukung penelitian yang dilakukan oleh (Sembiring, 2021) bahwa kepuasan kerja mampu memediasi kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, terbukti dengan hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif sebagai variabel intervening. Hal tersebut, didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Wardani, 2015) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dalam memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja hadir disaat kecenderungan melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah pada suatu objek (sasaran) dapat memperoleh pencapaian target atau sasaran besar sehingga pelaksanaan tugas dikerjakan dengan sebaik-baiknya, dan efektivitas kerja tercapai. Motivasi ditimbulkan oleh dua faktor yaitu faktor internal timbul dari dalam diri seseorang sedang faktor eksternal adalah faktor di luar diri seseorang oleh (Astuti & Suhendri, 2019).

Selanjutnya, kinerja terbukti mampu memediasi variabel kepuasan kinerja, didukung dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh (Pasaribu, 2019) yang memberikan gambaran bahwa kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut, didukung oleh (Suryani & Khair, 2019) penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan karyawan. Melalui kegigihan bekerja walau diluar jam kerja bahkan menurut

pernyataan dari kepala bagian humas air para pegawai seringkali ikut bekerja di lapangan diluar dari job description.

Sementara itu PDAM Kota Makassar memiliki kecenderungan sikap saling mendukung organisasi, kebersamaan komunikasi secara terbuka dengan atasan, pegawai lebih mudah berinovasi mendorong ide-ide baru dan kreativitas. Motivasi kerja dapat menciptakan kepuasan kerja dimana karyawan akan berkomitmen dengan pekerjaan dan kemudian mempengaruhi pekerjaan performa. Jika puas dan termotivasi maka kinerja pekerjaan tercapai tujuannya. Selain motivasi dan kepuasan kerja, kinerja karyawan akan memberikan dampak yang signifikan terhadap organisasi. Kinerja ini tidak lepas dari adanya komitmen yang dimiliki oleh karyawan. Komitmen Organisasional didefinisikan oleh Allen dan Mayer sebagai bentuk kecintaan karyawan terhadap tempat kerjanya. Komitmen organisasional dibagi menjadi 3 indikator, yaitu; Normatif, Afektif, dan Kontinuitas menurut Allen dan Meyer (dalam Sherylywati 2015:51).

Melalui data yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai PDAM Kota Makassar belum sepenuhnya baik, Terciptanya kinerja karyawan yang baik salah satunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu organisasi. Karyawan berkinerja tinggi adalah memiliki kemampuan untuk berpartisipasi aktif dan responsif dalam sebuah organisasi/perusahaan, bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, bekerja dengan tekun dan teliti, disiplin waktu, dan memiliki kemampuan menawarkan ide atau solusi atas kesulitan yang dihadapi oleh perusahaan dan ikut serta dalam menjaga kelangsungan hidup perusahaan karena adanya rasa memiliki atas komitmen.

Berbagai macam fenomena yang terjadi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar menjadi dasar penelitian untuk diteliti. Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai komitmen, motivasi, kepuasan, dan kinerja dengan menetapkan

judul penelitian **"ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING"** (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah dipaparkan pada latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PDAM KOTA MAKASSAR?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PDAM KOTA MAKASSAR?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PDAM KOTA MAKASSAR?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PDAM KOTA MAKASSAR?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PDAM KOTA MAKASSAR?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan PDAM KOTA MAKASSAR?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan PDAM KOTA MAKASSAR?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PDAM KOTA MAKASSAR?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PDAM KOTA MAKASSAR?
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pada karyawan PDAM KOTA MAKASSAR?
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada karyawan PDAM KOTA MAKASSAR?
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan PDAM KOTA MAKASSAR?
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan PDAM KOTA MAKASSAR?
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan PDAM KOTA MAKASSAR?

1.4 Manfaat Teoritis & Praktis

Adapun manfaat penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu:

- Bagi Peneliti: Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan terhadap peneliti berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan teori dengan praktek yang ada dalam Perusahaan.
- Bagi Akademisi: Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi ataupun sebagai data pembanding dengan bidang yang diteliti, memberikan sumbangan pikiran, menambah wawasan pengetahuan serta memberikan bukti empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- Bagi Perusahaan: Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi pimpinan perusahaan untuk mengelola komitmen organisasi dan motivasi kerja dan kepuasan kerja karena memiliki dampak bagi kemajuan perusahaan.
- Bagi Penulis: Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman dalam menerapkan ilmu yang diperoleh dibangku kuliah dalam kerja yang khususnya berhubungan dengan masalah motivasi, kepuasan, komitmen organisasi dan kinerja.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian adalah pembatasan yang dilakukan agar masalah lebih fokus & spesifik pada objek dan variabel penelitian, batasan penelitian ini sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini adalah PDAM Kota Makassar.
2. Subjek penelitian ini adalah pegawai PDAM Kota Makassar.

Penelitian yang dilakukan ialah pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi (intervening) oleh variabel kepuasan kerja.

1.6 Sistematika Penulisan

Sebagai gambaran umum tentang isi penulisan tesis ini, maka peneliti menyusunnya dalam enam bab, dalam setiap bab akan terdiri dari beberapa sub bab, kemudian antara bab yang satu dengan bab yang saling berhubungan dan satu kesatuan tidak dapat dipisahkan yang dapat dilihat sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tinjauan pustaka terdiri dari tinjauan pustaka dari variabel yang menjadi landasan penelitian.

BAB III : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisikan kerangka fikir dan hipotesis penelitian

BAB IV : METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis&sumber data, pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, analisis data.

BAB V : HASIL PENELITIAN

Bab berisi hasil penelitian di PDAM dan hasil pengolahan data yang telah diperoleh dari penyebaran kuesioner.

BAB VI : PEMBAHASAN

Pada bab pembahasan terkait hasil penelitian yang pengaruh antar variabel berdasarkan hasil penelitian & pengujian.

BAB VII : PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan penelitian dan saran yang diberikan kepada lokasi penelitian sebagai masukan untuk pengambilan keputusan yang akan datang agar mencapai kinerja yang lebih baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.2 Teori Atribusi

Teori atribusi ialah sebuah pemahaman akan reaksi terhadap peristiwa di sekitar dengan mengetahui alasan dari kejadian yang dialami. Menurut teori ini bahwa kekuatan internal diyakini dapat dikendalikan oleh diri sendiri dan kekuatan eksternal yakni perilaku dipengaruhi dari luar artinya seseorang akan berperilaku karena situasi, secara bersamaan akan membentuk perilaku manusia yang mempengaruhi kinerja seseorang. Menurut Fritz Heider (1958) pencetus teori atribusi yang menjelaskan penyebab dan motif perilaku seseorang.

Selanjutnya, teori atribusi berusaha menjelaskan seseorang dalam mempertimbangkan secara berbeda dengan pemaknaan terhadap perilaku tertentu. Menurut (Wibowo, 2013) ketika mengamati perilaku seseorang, kita akan mempertimbangkan perilaku yang nampak diakibatkan oleh faktor internal atau eksternal. Pertimbangan tersebut tergantung dari faktor lain *distinctiveness*, *consensus*, & *consistency*. *Distinctiveness* berperilaku berbeda untuk situasi berbeda. *Consensus* berarti merespon situasi sama dengan cara sama sedangkan *Consistency* berarti seseorang akan bertindak dengan cara yang sama sepanjang waktu. Dalam sebuah perusahaan tidak terlepas dari kata perilaku manusianya, berarti organisasi dipandang sebagai sebuah proses, dimana proses kerjasama antar individu, kelompok untuk tujuan yang ditetapkan dari teori, bahwasanya individu memiliki sikap atau tingkah laku baik individu maupun kelompok yang diharapkan dapat memberikan dampak baik untuk diri sendiri maupun perusahaan.

2.1.2 Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur dalam sebuah organisasi dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja dalam suatu organisasi. Sumber Daya Manusia disebut sebagai personil, tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensi. Selanjutnya sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal (Veithzal,2015).

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak di ikut sertakan (Hasibuan,2017). Perspektif global pentingnya lebih luas dan terbuka. Karyawan tidak hanya dilihat sebagai sumber daya, tetapi juga sebagai komoditi, sebagai modal bahkan sebagai investasi oleh suatu organisasi atau perusahaan, sehingga penting perusahaan memiliki peluang untuk mengembangkan sumber daya manusia besar dan berkualitas tinggi.

Kemampuan individu yang dimiliki berdasarkan daya pikir serta fisik untuk memenuhi prestasi kerja dan kepuasan kerja yang diinginkan melalui pelatihan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Dalam perusahaan memiliki SDM menjadi suatu potensi penggerak sebuah organisasi

sehingga keberadaannya menjadi sangat penting (Infante,2022).Sumber daya manusia yakni karyawan tidak dapat diukur secara nominal keuangan karena karyawan merupakan asset yang penting yang dapat membawa kesuksesan bagi sebuah organisasi. Kehilangan karyawan yang baik berarti kehilangan pengetahuan sedangkan menjaga mereka untuk tetap berada dalam suatu organisasi dapat membantu organisasi mempertahankan pengetahuan dan pengalaman (Effendi,2020). Pengembangan SDM hakekatnya menitikberatkan pada terwujudnya karyawan yang berkompeten dan berkualitas, memiliki keterampilan, serta berdaya saing tinggi dalam mendukung kesempurnaan produktivitas dan aktivitas perusahaan

Keberhasilan perusahaan dapat tercapai karena adanya karyawan yang berkompeten di perusahaan (Infante,2022). Oleh karenanya pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk tetap menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah kondisi misalnya di Indonesia tidak terlepas dari perkembangan zaman yang terjadi setiap saat. Dampak langsung sudah terasa dalam kehidupan usaha yang berkembang pesat tidak terbatas pada industri di sektor swasta, tetapi di lembaga-lembaga negara. Situasi ini memaksa organisasi untuk melakukan peningkatan kualitas daya saingnya dengan menggunakan sumber daya manusianya lebih baik dengan keahlian yang lebih tinggi. Kompetensi karyawan tidak dapat hanya dinilai pada tingkat pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga pada sikap karyawan itu sendiri yang timbul atas berbagai macam faktor yang mempengaruhi variabel satu sama lain.

2.1.3 Teori 2 Factor Herzberg

Melalui Teori Dua Faktor Herzberg atau disebut juga dengan Teori Motivator-Hygiene adalah Teori Motivasi yang dikemukakan oleh Psikolog Amerika Serikat yang bernama Frederick Herzberg pada tahun 1959 mengenai

variabel-variabel yang dianggap diinginkan untuk mencapai tujuan dan kondisi buruk yang harus dihindari. Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut juga dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor kesehatan (*hygienes*) yang juga disebut *dissatisfier* atau *ekstrinsic motivation* (Cushway and Lodge, 1995).

Teori Herzberg ini melihat dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak dikaitkan dengan perolehan yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi. Lebih jelasnya teori dua faktor Herzberg (*Herzberg's Two Factor*).

Faktor faktor yang masuk kedalam kelompok *motivator* cenderung merupakan faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif, sedangkan faktor yang termasuk kedalam kelompok *hygiene* cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif. Faktor hygiene bisa memindahkan ketidakpuasan dan meningkatkan performance, namun sampai titik tertentu, memperbaiki faktor faktor tersebut tidak lagi berpengaruh banyak. Untuk itu usaha-usaha yang dilakukan untuk lebih meningkatkan *performance* dan sikap lebih positif, sebaiknya menggunakan dan berpusat pada faktor faktor *motivator*. Pekerjaan seharusnya dirancang sedemikian rupa sehingga

menghasilkan derajat penghargaan yang tinggi oleh kedua faktor tersebut. Faktor *hygiene* untuk menghindari ketidakpuasan kerja karyawan dan *motivator* sebagai faktor yang memastikan kepuasan kerja karyawan.

Kinerja setiap karyawan tidak lepas dari kompetensinya. Kompetensi merupakan modal awal yang harus ditanamkan pada setiap karyawan untuk bisa sukses untuk posisi tertentu. Hal ini juga memberikan kesempatan untuk bertindak sesuai dengan tugas posisinya. Hasilnya, karyawan akan merasa puas dengan kinerjanya. Kualitas sumber daya manusia yang buruk dapat melemahkan efektivitas karyawan yang secara tidak langsung ditentukan oleh kompetensi. Menurut Hasibuan dalam Hayati, (2018) menyatakan prestasi kerja sangat penting karena dapat diartikan sebagai sesuatu kondisi yang menunjukkan tingkat keberhasilan hasil manajemen.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya).

Komitmen Organisasi (*organizational commitment*) didefinisikan sebagai keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya dalam mempertahankan keanggotaannya. Didefinisikan sebagai perasaan, sikap dan perilaku individu mengkategorikan dirinya sebagai bagian organisasi, yang terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Arianty, 2012).

Porter dan Kramer (2011) menjelaskan, dalam konteks konsep "membuat nilai bersama" (shared value), komitmen organisasi dapat diartikan sebagai kesediaan organisasi untuk berkontribusi positif pada masyarakat dan lingkungan, sekaligus mencapai tujuan bisnisnya. Hal itu dapat diartikan bahwa Komitmen organisasi, dalam konteks konsep "membuat nilai bersama," mengacu pada kesediaan sebuah organisasi untuk melakukan tindakan yang memberikan manfaat positif kepada masyarakat dan lingkungan, sambil tetap berfokus pada pencapaian tujuan bisnisnya. Dengan kata lain, organisasi ini berkomitmen untuk tidak hanya mencari keuntungan finansial, tetapi juga untuk berperan aktif dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menjaga lingkungan, sekaligus mencapai kesuksesan bisnisnya.

Berdasarkan uraian diatas disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut (Hidayat,2014) mengatakan bahwa ada beberapa alasan kenapa organisasi perusahaan maupun organisasi harus meningkatkan derajat komitmen organisasi pada diri karyawan yaitu semakin tinggi komitmen organisasional seorang karyawan, maka semakin tinggi pula usaha yang dilakukan oleh karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaan.

Jadi, keterlibatan pekerjaan tinggi memihak organisasi yang merekrut individu dengan komitmen organisasi sebagai pendorong terpercat untuk mencapai sebuah kesuksesan, melalui loyalitas kerja adanya tingkatan pekerja mengidentifikasi organisasi dan melanjutkan aktif berpartisipasi (Dewanggana, 2016). Semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin lama pula bagi karyawan tetap berada dalam perusahaan dan pemahamannya jika karyawan mempunyai komitmen organisasional yang tinggi, maka karyawan tersebut tidak

meninggalkan perusahaan, melainkan merasa betah bekerja dalam perusahaan.

Robbin & Judge (2008:101) tiga dimensi komitmen organisasional, adalah:

1. Komitmen afektif (affective commitment): perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Keterkaitan perasaan emosional seorang pekerja menetapkan identitasnya dan keterlibatannya dalam organisasi, komitmen efektif yang kuat melanjutkan pekerjaan dengan ingin melakukannya.
2. Komitmen normatif (normative commitment): kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi bahwa harus tetap dengan organisasi.
3. Komitmen berkelanjutan (continuance commitment): nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri akan menghancurkan keluarganya seperti kehilangan kewajiban dirasakan misalnya dengan gaji & tunjangan.

2.1.3.1 Faktor Komitmen Organisasi

Karakter personal antara lain usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras, dan beberapa faktor kepribadian lainnya. Secara umum, usia lama bekerja mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi. Sementara tingkat pendidikan mempunyai hubungan negative dengan komitmen organisasi, meskipun hubungan ini tidak terlalu konstan. Beberapa karakteristik kepribadian seperti motivasi berprestasi dan kopenten hubungan pada komitmen organisasi.

1. Karakteristik pekerjaan dan peran, antara lain kesempatan kerja, konflik peran dan ambiguitas peran. Semakin besar kesempatan diperoleh dalam bekerja semakin banyak pengalaman diperoleh.
2. Karakteristik struturan organisasi, antar lain organisasi, kesatuan, luasnya control

dan sentralisasi otoritas

3. Pengalaman kerja, antara lain ketergantungan pada organisasi, kepentingan personal perusahaan, sikap positif perusahaan, dan social individu

2.1.3.2 Indikator Komitmen Organisasi

Terdapat indikator komitmen organisasi, menurut (J.Jufrizen, 2020):

1. Disiplin, ketaatan setiap karyawan akan tata tertib yang berlaku dalam perusahaan tersebut. Meliputi kebutuhan akan jam kerja, tata tertib yang berlaku, pakaian seragam dan sebagainya.
2. Kehadiran data yang menunjukkan ketidakhadiran para karyawan dalam tugasnya, hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan atau kepentingan pribadi yang diberi wewenang dalam tingkat absensi adalah diberhentikan sementara, cuti yang sah, periode libur kerja.
3. Kerjasama satu tindakan bersama-sama antara seseorang dengan orang lain dimana setiap karyawan bekerja dan menyumbangkan tenaga secara sukarela dan sadar untuk saling membantu guna mencapai tujuan bersama.
4. Kepuasan suatu sikap para karyawan yang menunjukkan tingkat kepuasan terhadap tugas lingkungan perusahaan serta jaminan diperolehnya.

2.1.3.1 Motivasi

Menurut Maslow motivasi berdasarkan hirarki kebutuhan manusia; kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan untuk memiliki dan kebutuhan akan harga diri. Tentunya, motivasi dapat dikembangkan dari berbagai variasi kebutuhan masing-masing kemudian diarahkan kepada tujuan secara luas. Motivasi berpengaruh terhadap tingkah laku dan apabila kita menerima faham tingkah laku manusia kebutuhan dasar. Motivasi terbagi menjadi 2, yaitu intrinsik dan ekstrinsik:

1. *Motivasi Intrinsik* ialah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi

yang bersumber dalam diri individu tersebut, Motivasi intrinsik memiliki hubungan erat dengan komitmen. Jadi bisa dikatakan motivasi intrinsik timbul dari dalam individu sendiri tanpa ada paksaan atau dorongan orang lain, melainkan atas dasar kemauan sendiri. Menurut (Mardiana 2021), faktor motivasional mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Faktor motivasional berhubungan dalam pekerjaan itu sendiri.

2. *Motivasi Ekstrinsik* merupakan motivasi yang bersumber luar diri individu sehingga seseorang melakukan tindakan. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber luar diri pekerja sebagai individu berupa kondisi melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Faktor yang termasuk dalam motivasi ekstrinsik adalah Gaji, Kebijakan, Hubungan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Supervisi.

Kebutuhan yang beragam dapat identifikasi dan dikembangkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik, seperti teori yang dikembangkan oleh Maslow (2013). Dengan melakukan suatu pekerjaan setiap karyawan membutuhkan motivasi ialah serangkaian sikap nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan.

Menurut Newstrom (2011) motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Idelnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Newstrom mengemukakan bahwa sebagai indikator motivasi adalah:

- a. *Engagement*. Merangkul merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.
- b. *Commitment*. Komitmen adalah suatu tingkatan di mana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.

- c. *Satisfaction*. Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.
- d. *Turnover*. Kecenderungan intensitas individu meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya keinginan pekerjaan yang lebih baik.

Pendapat menyatakan bahwa motivasi sebagai proses memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan etiap tujuan, sedangkan tujuan organisasional memfokus pada perilaku yang berkaitan pekerjaan.

2.1.3.2 Teori Motivasi Kerja

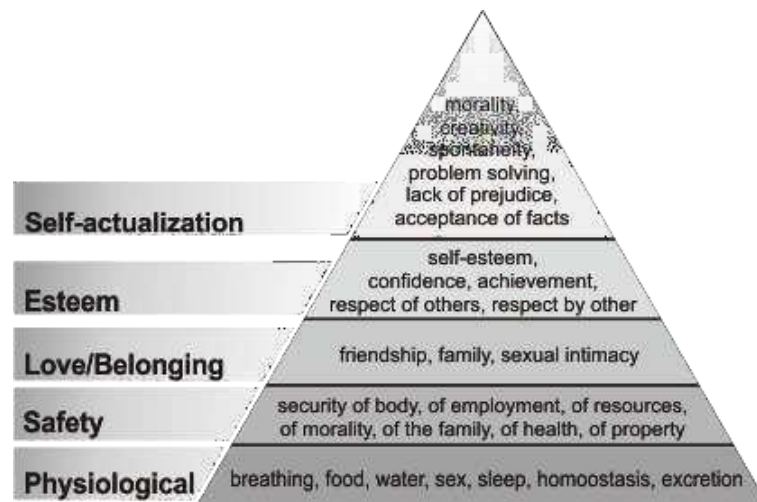
Menurut para ahli, Motivasi kerja menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja optimal (Mangkunegara, 2013). Disimpulkan motivasi adalah pemberian atau penimbunan motif yang menstimulasi keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang mengarahkan dan menyalurkan, sikap dan pencapaian tujuan suatu perusahaan. Beberapa teori motivasi yang di kenal, yaitu:

1. Hierarki Teori Kebutuhan (Hierarchical of Needs Theory)

Teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow dalam Rivai dan Sagala (2009: 840) bahwa setiap manusia terdiri atas lima kebutuhan yaitu :

- Kebutuhan Fisiologikal seperti : “kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan lainnya. Kebutuhan ini tingkat dasar.
- Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal, dan intelektual.
- Kebutuhan Sosial, yaitu kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

- Kebutuhan akan harga diri atau pengakuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan menggunakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.



Gambar 2.1 Hierarki kebutuhan Maslow

Gambar di atas menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kebutuhan seseorang selalu mengikuti alur yang dijelaskan oleh teori Maslow. Semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya

2. Teori ERG Alderfer

Teori ERG ada tiga kategori kebutuhan individu, yaitu eksistensi (existence), keterhubungan (relatedness) dan pertumbuhan (growth), disebut:

- a. Eksistensi: kebutuhan manusia makanan, udara, gaji, air, kondisi kerja.
- b. Keterkaitan: kebutuhan adanya hubungan sosial dan interpersonal baik.
- c. Pertumbuhan: kebutuhan-kebutuhan individu untuk memberikan kontribusi pada orang lain atau organisasi dengan memberdayakan kreativitas, potensi dan kemampuan yang dimilikinya. Tujuan motivasi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan produktifitas serta efisiensi dengan kinerja

karyawan akan semakin meningkat. Adapun tujuan motivasi kerja sebagai berikut, (Sedarmayanti & Safer, 2016):

1. Untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan karyawan,
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja,
3. Meningkatkan disiplin kerja,
4. Meningkatkan prestasi kerja,
5. Meningkatkan rasa tanggung jawab,
6. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi,
7. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Menurut Colquit, LePine, Wesson dalam Wibowo (2013), Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang timbul dari penilaian individu terhadap pekerjaan mereka dan pengalaman kerja mereka. Dengan kata lain, hal ini mencerminkan bagaimana individu merasa terhadap pekerjaan mereka dan pemahaman mereka tentang pekerjaan tersebut.

Robbins dan Judge (2011) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif yang muncul sebagai hasil penilaian terhadap karakteristik pekerjaan. Dalam pekerjaan ini, interaksi dengan rekan kerja dan atasan, kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan organisasi, pencapaian standar kinerja, penyesuaian dengan kondisi kerja yang mungkin tidak ideal dan faktor-faktor serupa menjadi pertimbangan. Sementara McShane memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi yang dilakukan individu terhadap pekerjaan itu sendiri dan konteks di mana pekerjaan tersebut dilakukan. Ini mencakup penilaian terhadap sifat-sifat pekerjaan, lingkungan kerja, serta pengalaman emosional selama menjalankan pekerjaan.

Pendapat lain menggambarkan kepuasan kerja sebagai tanggapan emosional individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya, menurut Kreitner dan

Kinicki (2010). Definisi ini menekankan bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal, dan individu dapat merasa puas secara relatif dengan satu aspek dari pekerjaan mereka atau lingkungan kerja tempat mereka bekerja.

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu dalam bekerja dan karyawan lebih memilih pekerjaan yang menantang secara mental dalam menyediakan kesempatan untuk menggunakan keterampilan serta kemampuan karyawan, menawarkan berbagai tugas, memberikan kebebasan dan memberikan umpan balik tentang seberapa baik pekerjaan yang karyawan lakukan. Menjamin kepuasan karyawan dalam bekerja dapat memperkuat berbagai aspek perusahaan dan akan membantu perusahaan memaksimalkan potensi yang ada di perusahaan (Pasaribu, 2019).

Tingkat kepuasan dan ketidakpuasan karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan mengalami perlakuan yang baik atau buruk dalam sebuah perusahaan. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi biasanya mempunyai kehadiran lebih baik dan berprestasi atas tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dari karyawan kepuasan kerja rendah. (Jufrizen, 2020).

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Kepuasan kerja adalah suatu sikap emosional yang ditunjukkan seseorang atas balas jasa yang diterimanya dari perusahaan sehingga membuat senang dan mencintai pekerjaannya. Menurut (Sembiring, 2021) kepuasan kerja yaitu:

- Menyenangi pekerjaannya
- Kerjanya karena bisa mengerjakannya
- Mencintai pekerjaannya
- Moral kerja atau kesepakatan batin yang muncul dari dalam diri seseorang

2.1.5.1 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Berbagai macam faktor yang memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja individu. Kepuasan yang diberikan oleh faktor-faktor ini cenderung bervariasi berdasarkan kepribadian dan preferensi masing-masing individu. Menurut Blum seperti yang dijelaskan dalam As'ad (2001), faktor-faktor yang berkontribusi pada kepuasan kerja termasuk:

1. Faktor Individu: Ini mencakup aspek-aspek seperti usia, kesehatan, karakter, dan ekspektasi pribadi terhadap pekerjaan.
2. Faktor Sosial: Faktor-faktor ini mencakup relasi dalam lingkup keluarga, pandangan pribadi terhadap pekerjaan, kebebasan dalam hal aktivitas politik, serta hubungan dan keterlibatan dalam masyarakat.
3. Faktor Utama dalam Pekerjaan: Ini mencakup berbagai hal, seperti tingkat upah, supervisi, tingkat ketenangan dalam lingkungan kerja, kondisi kerja secara umum, dan peluang untuk kemajuan dalam karir.

Selain itu, juga termasuk penghargaan terhadap keterampilan dan kemampuan individu, kemampuan untuk menyelesaikan konflik interpersonal dengan baik, serta perasaan adil dalam perlakuan baik dalam konteks pribadi maupun tugas pekerjaan. Dengan demikian, faktor-faktor berperan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja individu, dan pengalaman kepuasan kerja dapat bervariasi antara individu melalui karakteristik dan preferensi sendiri.

Menurut (Jufrizen, 2020) faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, ketenteraman kerja dan sikap terhadap kerja.
2. Faktor sosial, merupakan faktor berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.

3. Faktor fisik, merupakan faktor berhubungan dengan kondisi fisik karyawan di tempat kerja, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja
4. Faktor finansial, merupakan faktor berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial dan kesempatan promosi.

2.1.5.2 Indikator Kepuasan Kerja

(Sedarmayanti & Safer, 2016) beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil,
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan,
3. Rekan kerja, yaitu teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan,
4. Atasan, senantiasa memberi perintah atau petunjuk pelaksanaan kerja

2.1.5.3 Dampak Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2011), dampak dari ketidakpuasan pekerja dituangkan dalam model EVLN-Model, terdiri dari exit, voice, loyalty, dan neglect. Kerangka tanggapan pekerja terhadap ketidakpuasan kerja dibedakan dua dimensi: konstruktif/distruktif & aktif/pasif, digambarkan di bawah ini.



Gambar 2.2 Respon terhadap ketidakpuasan kerja

1. Exit: to exit merupakan perilaku langsung dengan meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
2. Voice. Respon voice termasuk secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menganjurkan perbaikan, mendiskusikan persoalan dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas perserikatan.
3. Loyalty. Respon loyalty berarti secara positif, tetapi secara optimistik menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya sesuatu yang benar.
4. Neglect. Respon neglect secara pasif memungkinkan kondisi memburuk dan termasuk kemangkiran secara kronis atau keterlambatan, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Perilaku exit dan neglect mencakup variabel kinerja kita: produktivitas, kemangkiran, dan pergantian. Tetapi model ini memperluas respon pekerja termasuk voice dan loyalty, perilaku konstruktif yang memungkinkan individu mentolerir situasi tidak menyenangkan dalam kondisi kerja memuaskan.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah deskripsi dari tingkat pencapaian suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan, sasaran visi dan misi yang telah ditetapkan dalam strategi perencanaan sebuah organisasi (Sufia, 2020). *Employee performance* atau Kinerja berkaitan dengan hasil pencapaian seseorang. Berbagai definisi yang digunakan dalam memaknai kinerja karyawan. Definisi pertama memahami kinerja sebagai perilaku peran atau pemenuhan tanggung jawab yang diharapkan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan deskripsi pekerjaan. Kinerja ialah sebuah pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam sebuah organisasi, dalam kuantitas dan kualitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan batas waktu diberikan secara hukum sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Harahap & Tirtayasa, (2020) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab personal, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan norma dan etika. Kinerja Karyawan adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja Karyawan adalah kemampuan karyawan melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Rofiliana & Rofiluddin, (2021) kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan guna mencapai persyaratan kerja, dapat dikerjakan tepat waktu dan menghasilkan produk kualitasnya baik serta sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Sehingga dimaknai kinerja dapat mempengaruhi kualitas jasa dihasilkan. Dengan kemampuan karyawan guna mencapai persyaratan kerja, yang dikerjakan tepat waktu dan menghasilkan produk yang kualitasnya baik serta sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Sehingga dimaknai kinerja karyawan dapat mempengaruhi kualitas jasa yang dihasilkan, dari pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian yang berhasil dilaksanakan oleh karyawan yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.1.6.1 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Menurut (Farisi & Utari, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, merupakan faktor perlu diperhatikan karena disiplin kerja merupakan hal

pokok yang menjadi tujuan pencapaian perusahaan dalam memelihara kelangsungan hidup perusahaan.

2. Kompensasi secara parsial berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap prestasi kerja, Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan haruslah setimpal dengan posisi jabatan yang dijalankan oleh setiap karyawan dan kompensasi tak hanya tentang gaji tetapi juga termasuk uang bonus, uanglembur, insentif, dan komisi.
3. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, lingkungan kerja dapat menimbulkan dampak positif dan dampak negatif bagi karyawan dalam mencapai hasil kerja. Disiplin kerja, kompensasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama atau simultan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Sedangkan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Harahap & Tirtayasa, (2020) adalah:

1. Faktor individu, adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja.
Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dikelompokkan dua golongan kemampuan keterampilan kerja, motivasi dan etos kerja.
2. Faktor dukungan organisasi, dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan saran dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, pengorganisasian yang dimaksud untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut.
3. Faktor dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pemimpin, baik dengan membangun system kerja dan hubungan industrial.

2.1.6.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Pradhan & Jena, (2017) ada 3 indikator kinerja karyawan, yaitu:

1. Kinerja tugas atau task performance

Kinerja tugas adalah perilaku yang berkontribusi terhadap kegiatan transformasi dan pemeliharaan inti dalam sebuah organisasi, seperti memproduksi produk, menjual barang dagangan, persediaan, mengelola bawahan & layanan.

2. Kinerja adaptif atau adaptive performance

Kinerja adaptif merupakan kinerja karyawan yakni memunculkan sesuatu yang baru (mulai sebagian dan bisa pula keseluruhan) misalnya, ide-ide inovatif, penyesuaian tujuan dan rencana kepada situasi, fleksibilitas.

3. Kinerja kontekstual atau contextual performance (TAC).

Kinerja kontekstual merupakan kinerja ekstra yaitu usaha keras, antusias, perhatian terhadap pekerjaan, keproaktifan, kerjasama dan sejenisnya.

Menurut Tisu & Rusu (2021) dalam penelitiannya mengatakan bahwa indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kecakapan (Proficiency) merupakan salah satu keahlian pekerja untuk menunjukkan kinerja kerja atau kinerja tugas.
2. Adaptasi (Adaptivity) diartikan sebagai cara seseorang untuk bersosialisasi pada lingkungan baru ataupun cara seseorang untuk akrab dalam kehidupan.
3. Proaktif (Proactivity) merupakan tindakan inisiatif untuk memperbaiki lingkungan sekitar atau membuat lingkungan baru pada suatu organisasi.

Bentuk pencapaian dalam sebuah perusahaan yang diperoleh melalui penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan. Kinerja karyawan menjadi faktor dasar dalam kelangsungan sebuah organisasi dan salah satu penentu pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan definisi kinerja pegawai, menurut Widodo dalam Faishal (2019) terdapat beberapa faktor kinerja karyawan diantaranya:

1. Kualitas karyawan. Hal ini berkaitan dengan kualitas dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai meliputi Pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja, kondisi fisik, etos kerja, dan sikap mental
2. Sarana pendukung. Meliputi hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan organisasi seperti Kesehatan kerja, teknologi, sarana produksi, keselamatan kerja, serta -hal yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan seperti gaji atau upah, keamanan kerja, dan jaminan sosial
3. Supra-sarana. Berkaitan dengan kebijakan pemerintah dan kaitannya dengan hubungan industrial manajemen.

Untuk memperoleh kinerja karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi maka penting untuk dilakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Menurut Budihardjo (2015), beberapa manfaat diperoleh dari penilaian kinerja antara lain:

1. Proses Rekrutmen

Dalam merekrut karyawan, sebuah organisasi harus menentukan kriteria yang harus dipenuhi oleh calon karyawan untuk memastikan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan. Sehingga adanya penilaian untuk menyaring calon karyawan.

2. Jenjang Karier

Setiap karyawan perlu untuk selalu dinilai kinerjanya. Penilaian ini tidak hanya sebatas pada loyalitas, efektivitas, etos kerja, dan produktivitas, tapi lebih dalam lagi menyangkut aspek kepemimpinan. Sehingga adanya penilaian ini dapat dijadikan acuan bagi manajemen dalam memprogramkan jenjang karir bagi setiap karyawan.

3. Kesesuaian bidang pekerjaan

Umumnya seorang karyawan akan merasa senang dan produktif apabila ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan minat, bakat, hobi, dan talenta yang dimiliki. Untuk menempatkan sesuai posisinya diperlukan penilaian kinerja yang

digunakan sebagai acuan dalam melihat kompetensi setiap karyawan agar dapat ditempatkan pada posisi yang tepat.

Menurut Robbin dalam Tiyanti (2021) menuliskan dimensi dan indikator dari kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja sehubungan dengan tingkat kesempurnaan seorang karyawan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan yang diukur menggunakan indikator ketelitian, kerapian, dan hasil kerja.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja berkaitan dengan swaktu yang dihabiskan seorang karyawan dalam bekerja setiap harinya yang dapat dilihat dari kecepatan kerja masing-masing karyawan. Dimensi kuantitas kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator kecepatan dan kemampuan.

3. Kerjasama

Kerjasama sangat diperlukan dalam menunjang kinerja karyawan. Partisipasi dengan karyawan lain baik secara vertical ataupun horizontal sangat diperlukan.

4. Inisiatif

Inisiatif sendiri seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan dan menyelesaikan masalah di tempat kerja tanpa menunggu perintah atasan atau rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan itu adalah sebuah tanggung jawab yang harus disadari oleh semua karyawan. Dimensi ini diukur dengan indikator kemampuan pemecahan masalah.

2.2 Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya Di bawah ini peneliti akan memberikan kesimpulan hasilpenelitian terdahulu antara lain:

NO	JUDUL	PENULIS	HASIL	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1.	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Tingkat Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Jurnal Riset Bisnis Manajemen Tirtayasa JRMBT v4i2.10020)	Gilang Tri Santoso, Roni Kambara (2020)	Komitmen Organisasi onal dan Tingkat Kedisiplinan berpengaruh langsung terhadap variabel Kinerja Berpengaruh terhadap variabel intervening dan kepuasan kerja	Kinerja sebagai variabel (Y) Kepuasan Kerja Sebagai Variabel (Z) Peneliti menggunakan an komitmen organisasi nalvariabel intervening	Penelitian ini menggunakan teknik perangkat lunak <i>Partial Least Square (PLS)</i> sedangan Peneliti menggunakan teknik analisis jalur <i>Path Analysis</i> (Z) kepuasan kerja sebagai variabel (X)
2.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Central Asia Serang Banten (Jurnal Ekonomi Efektif	Ela Susila (2021)	Variabel Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Variabel Kinerja	Variabel Motivasi Sebagai Variabel (X) Variabel Kinerja Sebagai Variabel (Y)	Penelitian Ini menggunakan metode teknik <i>Explanatory Research</i> Sedangkan peneliti menggunakan

	Universitas Pamulangv.3no, 4, Juli2021				metode teknik analisis jalur <i>Path Analysis</i>
3.	Pengaruh Disiplin Kerjadan Kepuasan KerjaTerhadap KinerjaKaryawan (Jurnal Inspirasi Manajemen Universitas Swadaya Gunung Jativol.3(1),2019, 21-30)	Ery Teguh Prasetyo & Puspa Marlina (2019)	Variabel Disiplin Kerja danKepuasa Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan	Variabel Kinerja Karyawan sebagai Variabel(Y) dengan metode kuantitatif	Penelitian ini menggunakan metode teknik analisis linear berganda Sedangkan peneliti menggunakan metode teknis analisis jalur <i>Path Analysis</i>
4.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Negeri Sipil Dinas	Riki Fitrianto Devi Yasmin (2021)	Variabel Kepuasan Kerja berpengaru h positif signifikan Terhadap Komitmen Organisasi	Variabel Kepuasa n Kerja sebagai variabel X	peneliti menggunakan komitmen organisasional Penelitian ini analisis regresi linearsederhana sedangkan peneliti menggunakan analisisjalur <i>(Path Analysis)</i>

5.	<i>The Impact Of Motivation OnTheEmployee Performance In Beverage IndustryOf Pakistan (International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences vol. 4 no.1, January 14 (293-298)</i>	Hasim Zameer Sheehza dali Waqar Nisar Muhamm ad Amir (2014)	Variabel motivasi berpengaruh positifdan signifikan terhadap kinerja kinerja karyawan	Variabel motivasi Sebagai Variabel(X) terhadap kinerja karyawan sebagai Variabel (Y)	Penelitian ini menggunakan metode teknik analisis linear berganda Sedangkan peneliti Menggunakan metode teknik analisis jalur <i>Path Analysis</i>
----	--	--	---	--	--

6.	<i>The Influence of Organizational on Employees' Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction (Management Science Letters</i>	Le Thi Minh Loan (2020)	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja	kinerja karyawan sebagai variabel (y)	Penelitian ini menggunakan metode teknik analisis regresi, sedangkan peneliti menggunakan metode teknik analisis jalur <i>Path Analysis</i>
7.	<i>The Impact of Job Satisfaction on Employees' Performance: Case Study of AlHayat Company PepsiEmployees Erbil, Kurdistan Region – Iraq (Management Economics Review Journal vol. 4, issue 2019</i>	Sabir Sadiq Abdulkhali q, Zrar Mohsin Mohamma d ali (2019)	Variabel Kepuasan Kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel Kinerja Sebagai variabel (Y)	Penelitian ini menggunakan metode analisis faktor, sedangkan peneliti menggunakan metode analisis jalur <i>Path Analysis</i>

8.	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi serta dampak terhadap kinerja karyawan (Jurnal Manajemen Universitas Sarjawiyata Taman Siswa FEB&VOL.8 no.1 (2018) 66-78)	Tri Wahyuni Soni Kurni an	Variabel Motivasi & Kepuasan Kerja Pengaruh positif & signifikan terhadap Komitmen organisasi dan kinerja karyawan memberikan dampak positif signifikan	Variabel Motivasi dan kepuasan kerja Sebagai variabel (X1) dan (X2),	Penelitian ini menggunakan metode teknik samasama Menggunakan teknik analisis jalur <i>Path Analysis</i> Komitmen organisasional sebagai variabel (Y) teknik analisis jalur <i>Path Analysis</i> Komitmen organisasional sebagai variabel (Y)
9.	Analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan Universitas Mercu Buana vol.7(1),2019,	Eva Kris Diana Devi (2009)	Variabel kepuasan Kerja dan Motivasi memiliki pengaruh positif dan	Variabel Motivasi dan kepuasan kerja sebagai (X) Variabel Kinerja	Penelitian ini menggunakan metode teknik Regresi linear Sedangkan peneliti Menggunakan path analysis