

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang semakin kompetitif, perusahaan dihadapkan pada berbagai tantangan dalam mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya. Tantangan tersebut tidak hanya berasal dari luar organisasi, seperti persaingan pasar, perkembangan teknologi, dan dinamika regulasi, tetapi juga berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Salah satu tantangan internal yang paling fundamental adalah bagaimana perusahaan mampu mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya agar dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sumber daya manusia bukan sekadar entitas pelaksana tugas administratif, melainkan aset strategis yang keberadaannya menentukan arah, keberhasilan, serta keberlangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, peran SDM menjadi semakin kompleks, terutama dalam menjawab kebutuhan akan karyawan yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga memiliki motivasi tinggi, loyalitas terhadap perusahaan, dan semangat kolaboratif dalam bekerja. Dalam konteks ini, kinerja karyawan menjadi indikator utama yang mencerminkan keberhasilan manajemen SDM suatu organisasi.

Menurut Mangkunegara (2015), “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Kinerja bukanlah sesuatu yang terbentuk secara kebetulan, melainkan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor, baik yang bersifat pribadi (seperti motivasi, persepsi, dan kepuasan), maupun yang bersifat organisasional (seperti budaya kerja, sistem penghargaan, dan dukungan

ial).

i antara berbagai faktor yang memengaruhi kinerja, motivasi kerja  
itmen organisasi seringkali disebut sebagai faktor internal utama.



Motivasi kerja mencerminkan dorongan dari dalam individu untuk melakukan pekerjaan secara optimal. Hasibuan (2016) mengungkapkan bahwa “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.” Ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, mereka akan cenderung berinisiatif, menunjukkan antusiasme dalam menyelesaikan tugas, serta memiliki ketahanan kerja yang kuat terhadap tekanan.

Sementara itu, komitmen organisasi adalah bentuk keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasinya. Sopiah (2008) menyatakan bahwa “komitmen organisasi adalah keinginan kuat individu untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu karena adanya keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi serta kesediaan untuk berusaha demi kepentingan organisasi tersebut.” Komitmen yang tinggi akan membuat karyawan tidak hanya bertahan dalam perusahaan, tetapi juga berkontribusi secara sukarela, menjunjung tinggi etika kerja, dan berperilaku selaras dengan visi organisasi.

Namun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen saja tidak cukup untuk menjamin peningkatan kinerja karyawan secara langsung. Terdapat satu variabel penting yang berperan sebagai penghubung atau perantara, yakni kepuasan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana seorang karyawan merasa nyaman, puas, dan terpenuhi kebutuhannya melalui pekerjaan yang dilakukan. Menurut Handoko (2000), “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.” Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan merasa dihargai, memiliki semangat kerja yang tinggi, dan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang merasa tidak puas.



Penelitian yang dilakukan oleh Wibowo dan Nuraini (2020) menunjukkan bahwa “motivasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel

mediasi.” Artinya, jika karyawan memiliki motivasi tinggi dan komitmen terhadap organisasi, tetapi merasa tidak puas dengan kondisi kerja (seperti beban kerja yang berat, ketidakjelasan peran, atau motivasi yang tidak sesuai), maka kinerjanya pun belum tentu optimal. Dengan demikian, pendekatan terhadap peningkatan kinerja harus mempertimbangkan keseluruhan dimensi psikologis dan organisasi yang saling berkaitan.

**Tabel 1. 1**

**Perbandingan Kinerja Pertahun PT. Darma Karya Elektrik**

No.	Nama Tim	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024	Rata-rata Skor	Kategori Kinerja
1	Tim Jaringan	85	88	90	88	Baik
2	Tim Rekonduktor	77	80	80	79	Cukup
3	Tim Workshop	80	85	88	84	Baik
4	Tim APP	75	77	76	76	Cukup
5	Tim Rampal	90	92	91	91	Sangat baik

*Sumber; Manajer PT. Darma Karya Elektrik*

Data awal yang diperoleh dari manajer PT. Darma Karya Elektrik berupa tabel perbandingan kinerja tim tahunan menunjukkan bahwa meskipun terdapat peningkatan skor kinerja pada beberapa tim dari tahun 2021 hingga 2023, seperti Tim Jaringan dan Tim Workshop, namun beberapa tim lainnya seperti Tim Rekonduktor dan Tim APP menunjukkan stagnasi atau penurunan, yang mengindikasikan adanya ketidakkonsistenan dalam pencapaian kinerja antar tim. Fenomena ini relevan dengan penelitian mengenai pengaruh motivasi dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, karena perbedaan dalam motivasi dan komitmen kerja antar tim dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan pada akhirnya kinerja tim tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tim di perusahaan jasa, guna memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kinerja secara signifikan.



Melalui pendekatan ini, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara empiris bagaimana pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, menggunakan data kehadiran sebagai data awal pendukung. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan motivasi, komitmen, dan kepuasan karyawan secara simultan, demi mencapai kinerja yang unggul dan berkelanjutan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah untuk penelitian ini dengan judul "Pengaruh Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Darma Karya Elektrik" dapat disusun sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Darma Karya Elektrik?
2. Apakah komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Darma Karya Elektrik?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Darma Karya Elektrik?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Darma Karya Elektrik?
5. Apakah komitmen kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Darma Karya Elektrik?
6. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Darma Karya Elektrik?
7. Apakah komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Darma Karya Elektrik?

Rumusan ini membantu mengidentifikasi hubungan antar variabel ran kepuasan kerja sebagai variabel intervening.



### 1.3 Tujuan Penelitian

Berikut adalah tujuan penelitian yang berjudul "Pengaruh Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Darma Karya Elektrik":

1. Untuk mengkaji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Darma Karya Elektrik.
2. Untuk mengkaji pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan pada PT. Darma Karya Elektrik.
3. Untuk mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Darma Karya Elektrik
4. Untuk mengkaji pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Darma Karya Elektrik.
5. Untuk mengkaji pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Darma Karya Elektrik.
6. Untuk mengkaji peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan pada PT. Darma Karya Elektrik.
7. Untuk mengkaji peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara komitmen dan kinerja karyawan pada PT. Darma Karya Elektrik.

Tujuan ini dirancang untuk menjawab rumusan masalah serta memberikan gambaran yang jelas mengenai pengaruh motivasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis, praktis, dan kebijakan terutama bagi akademisi dan lembaga yang terkait.

1. Kegunaan Teoritis
  - a. Menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.



- b. Memberikan referensi tambahan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji hubungan antara variabel-variabel tersebut, serta mendukung teori-teori yang relevan dalam literatur manajemen.

## 2. Kegunaan Praktis

- a. Memberikan masukan bagi manajemen PT. Darma Karya Elektrik dalam merumuskan terkait motivasi dan komitmen guna meningkatkan kinerja karyawan serta kepuasan kerja.
- b. Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, dengan memperhatikan pentingnya kepuasan kerja sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja.

## 3. Kegunaan Kebijakan

- a. Menjadi dasar pengambilan keputusan bagi pimpinan perusahaan terkait penentuan kebijakan motivasi dan komitmen yang lebih tepat sasaran dalam rangka meningkatkan produktivitas karyawan.
- b. Menyediakan rekomendasi untuk perbaikan struktur motivasi dan sistem komitmen dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang lebih memotivasi dan produktif.
- c. Dengan kegunaan ini, penelitian diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga memiliki dampak nyata bagi perusahaan dalam pengelolaan karyawan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah serangkaian kegiatan strategis yang dirancang untuk mengelola individu di dalam suatu organisasi secara efektif guna mencapai tujuan organisasi. Menurut (Dessler, 2020) Manajemen Sumber Daya Manusia didefinisikan sebagai proses pengadaan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, dan pengelolaan karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Dalam hal ini, SDM berfokus pada manajemen yang tepat atas manusia di dalam organisasi, dari rekrutmen hingga pemberian motivasi, serta penilaian dan pengembangan. Proses ini mencakup perencanaan, pengembangan, pengelolaan, dan pemeliharaan tenaga kerja, yang meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, penilaian kinerja, manajemen motivasi, dan hubungan kerja. Tujuan utama dari manajemen SDM adalah untuk meningkatkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi potensi sumber daya manusia, sambil memperhatikan kesejahteraan karyawan dan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan

##### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Hasibuan, 2011) Fungsi manajemen SDM mencakup delapan fungsi utama, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, pengadaan, pengembangan, motivasi, integrasi, serta pemeliharaan tenaga kerja. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi meliputi beberapa aspek utama yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah fungsi utama manajemen SDM:

- Perencanaan Sumber Daya Manusia

Fungsi ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki mlah tenaga kerja yang tepat dengan keterampilan yang diperlukan pada waktu yang tepat. Perencanaan SDM melibatkan



analisis kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang berdasarkan tujuan dan strategi organisasi.

- Rekrutmen dan Seleksi

Fungsi ini mencakup proses mencari, menarik, dan memilih individu yang tepat untuk mengisi posisi yang tersedia dalam organisasi. Rekrutmen berfokus pada menarik kandidat potensial, sedangkan seleksi adalah proses memilih kandidat terbaik berdasarkan kualifikasi dan kecocokan dengan kebutuhan perusahaan.

- Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar mereka dapat menjalankan tugasnya secara efektif. Pengembangan SDM lebih berfokus pada jangka panjang, seperti mempersiapkan karyawan untuk peran yang lebih tinggi atau tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

- Manajemen Kinerja

Fungsi ini melibatkan pemantauan, penilaian, dan evaluasi kinerja karyawan secara berkelanjutan. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa karyawan bekerja secara optimal dan sejalan dengan tujuan organisasi. Penilaian kinerja juga membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan lebih lanjut.

- Motivasi dan Penghargaan

Fungsi ini berkaitan dengan pengelolaan remunerasi atau penghargaan finansial dan non-finansial kepada karyawan. Motivasi meliputi gaji, bonus, dan tunjangan, sementara penghargaan dapat berupa pengakuan prestasi, kesempatan promosi, dan peningkatan kesejahteraan.

- Hubungan Karyawan dan Kesejahteraan

Manajemen SDM juga bertanggung jawab atas penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis. Ini mencakup pengelolaan hubungan antara karyawan dan manajemen, serta



memastikan bahwa hak-hak dan kesejahteraan karyawan terpenuhi sesuai dengan peraturan dan kebijakan perusahaan.

- **Pengelolaan Data dan Sistem Informasi SDM**

Dengan perkembangan teknologi, fungsi SDM juga mencakup pengelolaan data karyawan melalui sistem informasi SDM yang terintegrasi. Ini membantu organisasi dalam menyimpan, mengolah, dan menganalisis data karyawan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.

Kepatuhan Hukum dan Etika

- **Manajemen SDM memastikan bahwa organisasi mematuhi hukum ketenagakerjaan dan peraturan yang berlaku.** Fungsi ini juga memastikan bahwa praktik-praktik SDM diimplementasikan secara etis dan adil, serta menghormati hak-hak individu dalam lingkungan kerja.

### **2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut (Mondy & Noe, 2013) Tujuan SDM adalah mencapai efektivitas organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas, efisien, serta memiliki kinerja yang optimal dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Adapun menurut (Gomez-Meija, Balkin, & Cardy, 2012) Tujuan dari manajemen SDM adalah untuk menciptakan tenaga kerja yang terampil, termotivasi, dan produktif yang mampu memenuhi tantangan bisnis saat ini serta mempersiapkan organisasi menghadapi perubahan dan dinamika masa depan.

## **2.2 Motivasi**

### **2.2.1 Pengertian Motivasi**

Menurut (Sutrisno, 2016) motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Motivasi sering dianggap sebagai pendorong perilaku individu, yang umumnya didorong oleh kebutuhan dan keinginan pribadi. Menurut (Hasibuan, 2016) Motivasi dorongan yang datang dari dalam diri seseorang yang mengingnya untuk bekerja dengan semangat dan mengarahkan dirinya ncapaian tujuan yang diinginkan, baik untuk kepentingan diri sendiri



maupun organisasi. Secara umum, motivasi menurut para ahli adalah dorongan atau kekuatan internal yang mendorong individu untuk bertindak dalam mencapai tujuan, memenuhi kebutuhan, dan mencapai kepuasan. Menurut Robbins & Judge (2013), motivasi adalah kekuatan yang mendasari tindakan individu, yang bertujuan untuk memenuhi tujuan atau keinginan tertentu. Motivasi ini mempengaruhi perilaku seseorang agar terus bergerak ke arah pencapaian tujuan.

(Locke & Latham, 2002) dalam Teori Penetapan Tujuan menyatakan bahwa tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang dapat sangat meningkatkan motivasi karyawan. Mereka berpendapat bahwa karyawan yang diberi tujuan yang jelas dan menantang, serta diberi umpan balik yang konstruktif, akan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Disisi lain (McClelland, 1985) mengembangkan Teori Kebutuhan yang menyoroti tiga kebutuhan utama dalam memotivasi individu: pencapaian (achievement), afiliasi (affiliation), dan kekuasaan (power). Setiap individu termotivasi oleh satu atau lebih dari ketiga kebutuhan ini. Motivasi yang tinggi dalam suatu organisasi dapat tercapai jika kebutuhan-kebutuhan ini dipenuhi.

Tujuan motivasi menurut McClelland:

- Agar karyawan dapat memenuhi kebutuhan mereka akan prestasi, hubungan sosial, dan pengaruh dalam pekerjaan mereka.
- Mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras untuk mencapai hasil yang lebih baik, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan berperan aktif dalam pengambilan keputusan organisasi.

### 2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut (Sutrisno, 2016) dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia" menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan di dalam organisasi. Menurut Sutrisno, faktor-faktor tersebut terbagi menjadi faktor internal dan faktor eksternal:



aktor Internal

Faktor internal berkaitan dengan motivasi yang berasal dari dalam diri karyawan. Ini mencakup kebutuhan psikologis dan emosional yang mempengaruhi semangat kerja seseorang.

- **Kebutuhan untuk Berprestasi:** Karyawan yang memiliki dorongan untuk mencapai kesuksesan pribadi dan mendapatkan pengakuan atas pencapaian mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik.
- **Perasaan Tanggung Jawab:** Rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen dalam melaksanakan tugas. Karyawan yang merasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka cenderung bekerja dengan lebih giat.
- **Penghargaan Diri:** Karyawan yang merasa dihargai dan mendapatkan pengakuan atas pencapaian mereka akan merasa lebih termotivasi. Penghargaan diri ini mencakup rasa harga diri yang didapat melalui pencapaian yang mereka raih dalam pekerjaan.

## 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal lebih berkaitan dengan lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, dan faktor penghargaan yang diberikan oleh organisasi.

- **Gaji dan Tunjangan:** Salah satu faktor eksternal yang sangat penting dalam memotivasi karyawan adalah kompensasi yang adil, termasuk gaji dan tunjangan yang sesuai dengan kinerja dan tanggung jawab yang diberikan. Gaji yang tidak memadai atau tidak sesuai dengan ekspektasi dapat menurunkan motivasi kerja karyawan.
- **Lingkungan Kerja:** Kondisi fisik dan suasana kerja yang kondusif berperan besar dalam memotivasi karyawan. Lingkungan yang bersih, aman, dan nyaman membuat karyawan merasa lebih betah dan fokus dalam bekerja.
- **Kebijakan Organisasi dan Kesempatan Pengembangan Karir:** Kebijakan yang adil dan adanya kesempatan untuk



berkembang di dalam organisasi (seperti pelatihan, promosi, dan pengembangan karir) dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan menunjukkan kinerja terbaik.

- Pengaruh Pemimpin: Gaya kepemimpinan yang baik sangat berpengaruh dalam memotivasi karyawan. Pemimpin yang memberikan dukungan, bimbingan, dan pengakuan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, sedangkan pemimpin yang otoriter atau tidak memberikan kesempatan berkembang justru dapat menurunkan motivasi kerja.

### 2.2.3 Tujuan Motivasi

Menurut (Sutrisno, 2016) tujuan motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja karyawan
2. Mencapai tujuan organisasi
3. Meningkatkan kepuasan kerja
4. Menjaga ketertarikan dan loyalitas karyawan
5. Meningkatkan keterlibatan dan partisipasi karyawan

Sutrisno menekankan bahwa motivasi kerja bukan hanya tentang memberikan insentif atau penghargaan eksternal, tetapi juga mencakup cara untuk memenuhi kebutuhan psikologis karyawan agar mereka merasa dihargai dan terlibat dalam organisasi.

### 2.2.4 Indikator Motivasi

Didalam bukunya, (Sutrisno, 2016) mengutip Teori Abraham Maslow mengenai indikator motivasi, Sutrisno menjelaskan bahwa motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan ini. Misalnya:

1. Kebutuhan fisiologis dapat dipenuhi melalui gaji yang memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.
2. Kebutuhan keamanan berkaitan dengan rasa aman dalam pekerjaan an perlindungan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan. ebutuhan sosial mencakup hubungan yang baik antara karyawan an rekan kerja, serta ikatan sosial di tempat kerja.



4. Kebutuhan penghargaan dapat tercapai melalui pengakuan atas prestasi dan kontribusi karyawan.
5. Kebutuhan aktualisasi diri tercapai ketika karyawan dapat mengembangkan potensi diri dan mencapai tujuan pribadi dalam pekerjaannya.

Sutrisno menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan-kebutuhan tersebut akan berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

## **2.3 Komitmen**

### **2.3.1 Pengertian Komitmen Kerja**

Menurut (Hartawan, 2021) komitmen kerja adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan bekerja dengan baik dibandingkan dengan yang memiliki komitmen rendah. (Sopiah 2008) mengartikan komitmen kerja adalah keinginan untuk mempertahankan anggota dalam organisasi dan berusaha keras untuk pencapaian tujuan organisasi.

Secara umum, komitmen kerja mengacu pada tingkat keterikatan emosional, moral, atau kalkulatif karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini mencakup rasa kesetiaan, tanggung jawab, serta keinginan untuk berkontribusi terhadap tujuan perusahaan dalam jangka panjang. Menurut (Mulyadi, 2018), komitmen kerja dapat didefinisikan sebagai kesetiaan dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen ini tercermin dalam kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi tersebut. Mulyadi menekankan bahwa komitmen kerja mencakup komitmen terhadap tujuan organisasi, peran karyawan dalam mencapai tujuan tersebut, serta keterlibatan karyawan dalam bangan dan keberhasilan organisasi.



### 2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Menurut (Mulyadi, 2018) komitmen kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat berasal dari dalam individu maupun lingkungan organisasi. Berdasarkan penelitian dan pandangan ahli di Indonesia, beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen kerja antara lain:

1. Faktor Individual: Perasaan terhadap pekerjaan, nilai pribadi, dan kepribadian.
2. Faktor Organisasi: Kepemimpinan, budaya organisasi, kejelasan tujuan, dan penghargaan.
3. Faktor Sosial: Hubungan baik dengan rekan kerja dan dukungan sosial.
4. Faktor Karier dan Pengembangan: Peluang untuk pengembangan karier dan stabilitas pekerjaan.
5. Faktor Eksternal: Kondisi ekonomi dan persaingan pasar tenaga kerja.

### 2.3.3 Indikator Komitmen

Menurut (Mulyadi, 2018) komitmen kerja mencakup beberapa indikator yang menggambarkan sejauh mana seorang karyawan terikat dan setia terhadap organisasi tempat dia bekerja. Berikut adalah indikator-indikator yang mempengaruhi komitmen kerja:

1. Komitmen Afektif (Emosional), Indikator ini menggambarkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif merasa terikat secara emosional dan merasa bahwa tujuan pribadi mereka selaras dengan tujuan organisasi.
2. Komitmen Kalkulatif (Rasional), Komitmen kalkulatif muncul ketika karyawan merasa bahwa meninggalkan organisasi tersebut akan membawa konsekuensi yang merugikan. Ini lebih bersifat rasional, terkait dengan pertimbangan praktis atau imbalan yang diperoleh.

omitmen Normatif (Moral), Komitmen normatif berkaitan dengan rasa kewajiban moral atau etis untuk tetap bertahan di organisasi.



Karyawan merasa mereka harus setia pada organisasi karena rasa tanggung jawab atau karena merasa dihargai oleh organisasi.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepuasan kerja menjadi salah satu indikator penting yang memengaruhi tingkat komitmen kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.
5. Hubungan dengan Manajer dan Rekan Kerja, Hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan dan rekan kerja dapat memperkuat komitmen kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh rekan kerja dan manajer mereka akan lebih setia kepada organisasi.

## **2.4 Kepuasan Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut (Robbins & Judge, 2013) , kepuasan kerja adalah sikap umum yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencakup perasaan terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan peluang untuk berkembang.

(Locke, 1976a) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana seorang karyawan merasakan pekerjaan mereka secara keseluruhan, baik dari sisi aspek finansial, emosional, maupun lingkungan kerja.

### **2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut (Luthans et al., 2015), kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

1. Motivasi



Motivasi yang adil dan sesuai dengan harapan karyawan merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa mendapatkan gaji dan tunjangan yang layak

cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Menurut penelitian oleh (Handoko, 2017), motivasi yang adil dan kompetitif meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

## 2. Lingkungan Kerja

Kondisi fisik dan psikologis di tempat kerja juga mempengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja. (Robbins & Judge, 2013) menambahkan bahwa hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja, seperti hubungan dengan rekan kerja dan atasan, juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja.

## 3. Kesempatan untuk Berkembang

Peluang untuk mendapatkan pelatihan, pengembangan karier, dan promosi juga mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka (Mangkunegara, 2017).

## 4. Pengakuan dan Penghargaan

Karyawan yang mendapatkan pengakuan atas pencapaian dan kontribusinya dalam organisasi cenderung merasa lebih puas. Menurut studi oleh (Priyono, 2018), penghargaan non-finansial seperti pengakuan dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam keputusan organisasi berperan besar dalam meningkatkan kepuasan kerja.

## 5. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yang mendukung, demokratis, dan komunikatif berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh (Santoso, 2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan erat dengan kepuasan kerja karyawan di berbagai sektor, terutama karena kepemimpinan semacam ini memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan.



### 2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja biasanya diukur menggunakan survei atau kuisisioner yang mengandung berbagai aspek pekerjaan. Menurut (Robbins & Judge, 2013), ada beberapa dimensi yang biasanya diukur untuk menilai kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji  
Tingkat kepuasan karyawan terhadap upah atau gaji yang diterima.
2. Kondisi kerja  
Kepuasan terhadap fasilitas dan kondisi fisik tempat kerja.
3. Hubungan dengan atasan  
Tingkat kepuasan terhadap gaya kepemimpinan dan dukungan dari manajer atau supervisor.
4. Kesempatan untuk berkembang  
Tingkat kepuasan karyawan terhadap peluang pelatihan dan pengembangan karier.
5. Pengakuan  
Tingkat kepuasan terhadap penghargaan atau pengakuan yang diberikan oleh perusahaan.

Penilaian kepuasan kerja membantu manajemen untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan guna mempertahankan atau meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.

## 2.5 Kinerja

### 2.5.1 Pengertian Kinerja

Menurut (Robbins & Judge, 2016) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2017). Kinerja sering dianggap sebagai ukuran seberapa

orang karyawan melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. (Mathis & Jackson, 2016), kinerja karyawan dapat diukur dari



produktivitas, kualitas hasil kerja, efektivitas dalam mencapai tujuan, dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Kinerja yang baik tidak hanya mencakup kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas dan konsistensi karyawan dalam menjalankan tanggung jawab.

### 2.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2017), kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

1. Faktor internal yang mencakup

a. Kemampuan Individu

Karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang tinggi akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

b. Motivasi kerja

Motivasi yang berasal dari dalam diri karyawan, seperti ambisi dan keinginan untuk mencapai tujuan, mempengaruhi kinerja mereka.

2. Faktor eksternal yang mencakup:

a. Lingkungan Kerja

Kondisi kerja yang mendukung, baik dari segi fisik maupun psikologis, dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan.

b. Kepemimpinan dan Manajemen

Gaya kepemimpinan yang efektif dan manajemen yang baik berperan besar dalam mengarahkan kinerja karyawan ke arah yang positif.

c. Sistem penghargaan

Motivasi dan komitmen yang diberikan secara adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan akan meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

(Dessler, 2016) menambahkan bahwa kinerja karyawan juga dapat ruhi oleh hubungan interpersonal di tempat kerja, pelatihan, serta atan untuk berkembang dalam karier.



### 2.5.3 Indikator Kinerja

Menurut (Robbins & Judge, 2016) kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan indikator-indikator berikut:

1. Kuantitas Pekerjaan, Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.
2. Kualitas Pekerjaan, Tingkat kesesuaian atau ketelitian hasil kerja dengan standar yang telah ditentukan.
3. Ketepatan Waktu, Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan.
4. Efektivitas, Menilai sejauh mana karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien.
5. Kemandirian, Mengukur sejauh mana karyawan dapat bekerja tanpa pengawasan langsung dan mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tugas.

### 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memuat kajian-kajian penelitian terdahulu atau riset terdahulu yang memiliki kesamaan terhadap penelitian mengenai pengaruh Kompensasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berikut ini riset terdahulu dalam penelitian ini.



**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Yulianti, T (2019)	Pengaruh Motivasi dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Survei Kuantitatif (Data Primer)	Motivasi dan komitmen kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur
2	Sari, L. & Wijayanti, H (2020)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Industri Jasa	Analisis Regresi Linear	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, terutama dalam sektor industri jasa.
3	Firdaus, A. & Irawan, B (2018)	Hubungan Antara Komitmen Kerja dan Motivasi dengan Kinerja Karyawan	Kuantitatif dengan Path Analisis	Komitmen kerja dan motivasi secara simultan meningkatkan kinerja karyawan, dengan komitmen kerja sebagai faktor dominan.



5	Iskandar, M. & Hidayah, R. (2017)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Teknologi	Survei Kuantitatif	Motivasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan teknologi, dengan motivasi sebagai faktor yang lebih dominan.
6	Prasetyo, A. & Rachman, S. (2022)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Bank Swasta	Kuantitatif dengan Analisis SEM	Komitmen kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, sementara motivasi berperan tidak langsung melalui komitmen kerja.
7	Wulandari, D. & Rini, S. (2020)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur	Regresi Linear	Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan manufaktur.
8	Haryanto, F. (2019)	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Kerja sebagai Variabel Mediasi	Analisis Mediasi dengan Structural Equation Modeling (SEM)	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen kerja sebagai variabel mediasi yang kuat.



9	Setiawan, D. & Sulastri, R. (2021)	Hubungan Antara Motivasi, Komitmen Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Survei Kuantitatif	Motivasi dan komitmen kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja berperan sebagai faktor penguat.
---	------------------------------------	--	--------------------	---

