

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi cenderung berusaha mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif sehingga akan diperoleh hasil yang diharapkan. Hasil yang akan diperoleh suatu perusahaan sulit dipisahkan dari sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan itu sendiri. Semakin tinggi kualitas sumber daya manusia di suatu perusahaan, semakin tinggi pula hasil yang akan dicapai perusahaan tersebut (Dessler, 2015). Sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan terpenting dalam setiap kegiatan manusia dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun non pemerintah. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dikembangkan dan sangat dibutuhkan bagi sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Waktu, tenaga, dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan perusahaan, maupun bagi kepentingan individu (Dessler, 2015).

Salah satu masalah krusial yang dihadapi saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila digunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan yang berkelanjutan. Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan seluruh pihak berpikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Saat ini kemampuan sumber daya manusia dirasa masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimilikinya.

Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang sering dikenal dengan *Human Resource Management* merupakan aset kritis organisasi yang tidak hanya diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategis (Mondy, 2010). Manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan

bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat (Noe *et al.*, 2010).

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sumber daya yang dimiliki organisasi tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang mumpuni. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan (Indrasari, 2017).

Pengelolaan kinerja tidak sebatas alat untuk mengevaluasi kinerja karyawan tetapi sebagai strategi untuk menilai dan memotivasi peningkatan produktivitas kerja. Keberhasilan pengelolaan kinerja ditentukan oleh sistem penilaian yang dapat mengakomodasi kebutuhan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Indrasari, 2017). Kinerja pegawai bisa digunakan sebagai suatu tolak ukur suatu organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari perspektif masyarakat dan evaluasi kinerja. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moeheriono, 2012).

Masyarakat memandang kinerja pegawai masih rendah. Pandangan tersebut muncul karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi pelayanan dari instansi pemerintah. Disisi lain, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para

pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pemimpin organisasi atau instansi dapat menumbuhkan kinerja pegawai dengan menggunakan strategi manajerial (Springer, 2011). Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam instansi pemerintahan dimana sumber daya manusia yang berkualitas dalam rangka peningkatan kinerja pegawai merupakan faktor yang sangat penting. Kinerja dalam lingkungan kerja instansi Pemerintahan mengalami tingkat perkembangan yang pesat. Menyebabkan banyak persaingan antara pegawai negeri sipil satu dan lainnya. Secara umum manfaat manajemen kinerja adalah memaksimalkan profit, memotivasi karyawan supaya lebih tinggi, serta agar dapat mengontrol manajemen agar lebih baik lagi (Wibowo, 2013).

Aparatur merupakan aset atau unsur yang paling sentral dan penting diantara unsur-unsur organisasi lainnya. Sumber daya manusia di suatu organisasi menjadi sentral dan penting karena manusia itu sendiri makhluk yang memiliki akal budi, memiliki berbagai macam cara atau budaya kerja, memiliki kemampuan untuk berkembang, dan memiliki keinginan-keinginan, berbeda dengan alat produksi lain yang tidak dapat berkembang kemampuannya serta tidak memiliki keinginan-keinginan seperti manusia. Manusia tidak sama dengan alat produksi lain, maka pengelolaan manusia harus bersifat inovatif, efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Dalam hal ini kinerja tiap pegawai berbeda antara satu dengan lainnya. Kinerja pegawai terdefinisi merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2015). Kinerja pegawai pada organisasi ini merupakan hasil pencapaian seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar prasyarat pekerjaan yang telah ditetapkan (Bangun, 2012). Kinerja pada dasarnya menitikberatkan permasalahan pada proses

perencanaan, pelaksanaan, dan juga hasil yang didapatkan setelah melaksanakan pekerjaan. Pada Instansi pemerintahan, kinerja biasa disebut sebagai sebuah jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan awal dari program kerja serta kebijakan yang telah ditetapkan. Hal mengenai kinerja sangatlah penting, karena kinerja merupakan salah satu tolak ukur terpenting dari kualitas organisasi. Peningkatan kinerja aparatur pemerintah merupakan salah satu strategi pembangunan untuk sebuah Negara dalam menjalankan proses kenegaraannya.

Untuk mencapai kinerja yang baik, variabel kinerja tidak dapat berdiri sendiri. Artinya, ada beberapa variabel pendukung yang dapat mempengaruhi variabel kinerja. Variabel pendukung tersebut berfungsi untuk memastikan apakah kinerja pegawai akan meningkat jika variabel pendukung tersebut dilibatkan dalam penilaian kinerja. Motivasi kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional merupakan tiga variabel yang memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila motivasi, kepuasan kerja, serta komitmen organisasional sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna.

Motivasi kerja merupakan salah satu variabel yang memiliki hubungan atau kaitan dengan penentuan nilai kinerja. Motivasi dapat mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja (Wibowo, 2013). Warso (2016) berpendapat bahwa motivasi merupakan pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau berkerjasama, berkerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya motivasi dari seorang pegawai memiliki hubungan erat dengan tingkat kinerja, karena dengan adanya motivasi akan memberikan dorongan pada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Apabila tujuan telah tercapai, maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi.

Selain motivasi kerja, salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja. Sejumlah faktor mempengaruhi kepuasan kerja dan mereka berubah seiring waktu; fluktuasi dapat dikaitkan dengan perubahan di tempat kerja sebagai serta tren ekonomi, demografi, dan sosial (Wakida, 2015). Kepuasan kerja disinyalir berpengaruh terhadap kinerja bawahan.

Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat kinerja pegawai yang tinggi maupun rendah. Adanya tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dalam memperoleh hasil kerja yang baik dalam menghasilkan produktivitas yang baik.

Kepuasan kerja berfokus pada tiga komponen perilaku organisasi yaitu kognitif, afektif, dan perilaku serta secara luas digunakan untuk menentukan kepuasan secara keseluruhan pada manusia, manajemen, dan modal (Wakida, 2015). Pegawai yang merasakan kepuasan kerja yang tinggi lebih produktif dibandingkan yang tidak puas, maka dikhawatirkan jika pegawai tidak puas akan menghasilkan kinerja yang rendah. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah terkait dengan tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja pegawai atas organisasi tinggi. Tolok ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak tidak ada, karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya, indikator kepuasan kerja ini hanya di ukur dengan lingkungan kerja dan moral kerja.

Kinerja yang tinggi juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor atau variabel, salah satunya adalah variabel komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan salah satu sikap yang paling terkait dengan pekerjaan yang ada dan telah dipelajari dalam manajemen dan perilaku organisasi (Allen dan Meyer, 2013). Komitmen organisasional merupakan wujud kemampuan pegawai dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, tujuan organisasi atau perusahaan, mencakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Komitmen organisasional timbul secara bertahap dalam diri pribadi pegawai. Secara sederhana, komitmen organisasional merupakan langkah-langkah untuk meningkatkan perasaan pekerja tentang pekerjaan mereka sehingga para pekerja ini akan menjadi lebih berkomitmen terhadap organisasi mereka (Allen dan Meyer, 2013).

Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama, dan rasa memiliki dari para anggota terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang baik berarti bahwa pegawai tersebut memiliki loyalitas terhadap organisasi dimana ia berada saat ini dan akan berupaya untuk berusaha dengan optimal mencapai tujuan organisasi tempat ia

bekerja. Komitmen organisasional terdiri dari tiga komponen pokok yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan mempunyai andil bagi terciptanya kinerja pegawai yang baik. Alasan diciptakannya model ini adalah pertama membantu dalam interpretasi penelitian yang ada, dan kedua sebagai kerangka kerja untuk penelitian di masa depan (Allen dan Meyer, 2013).

Dari uraian di atas, peneliti melihat bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja merupakan dua variabel substansial yang memiliki pengaruh sangat kuat terhadap tumbuhnya komitmen organisasional yang pada akhirnya turut mendongkrak kinerja pegawai kearah yang lebih kuat dan positif. Hal ini dikarenakan unsur-unsur yang terdapat dalam motivasi kerja dan kepuasan kerja berkaitan erat dengan pengaruh peningkatan komitmen organisasional. Sehingga secara langsung maupun tak langsung, efek dari meningkatnya komitmen organisasional akan berimbas pula terhadap peningkatan kinerja pegawai. Secara khusus, organisasi atau instansi harus melakukan beberapa proses agar motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional pegawai dapat bertahan bahkan diharapkan dapat meningkat secara berkelanjutan agar kinerja pegawai maupun kinerja organisasi atau instansi dapat pula meningkat secara konsisten.

Pegawai Negeri Sipil sebagai salah satu unsur Aparatur Negara mempunyai peranan yang sangat strategis dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintahan dan tujuan pembangunan nasional. Pada Pelaksanaan tugasnya, aparatur harus bertindak sebagai unsur dari sumber daya manusia yang mempunyai peranan dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintahan yang bertujuan bagi pembangunan nasional. Keberadaan Pegawai Negeri Sipil pada hakekatnya adalah sebagai tulang punggung pemerintah dalam melaksanakan pembangunan nasional.

Oleh karena itu Pegawai Negeri Sipil diharapkan mampu menggerakkan serta melancarkan tugas-tugas pemerintahan dalam pembangunan, termasuk di dalamnya melayani masyarakat. Sesuai dengan fungsi utamanya sebagai pelaksana utama pemerintahan negeri ini, maka para Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk memiliki etos kerja dan disiplin waktu yang tinggi. Hal ini tentu saja merupakan tantangan yang harus dijawab oleh seluruh Pegawai Negeri Sipil di negeri ini. Bukan hanya di jajaran puncak saja, tetapi juga pada seluruh staf sampai tingkat

terendah. Hal ini didasarkan pada satu pemikiran bahwa bagaimanapun juga tidak dapat dipungkiri meski bukan satu-satunya faktor penentu, maju mundurnya negeri ini tergantung pada kinerja instansi pemerintahan, dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil itu sendiri.

Sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat berdasarkan visi dan misi yang dimiliki instansi maka sudah sepantasnya bila Pegawai Negeri Sipil memiliki motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional yang baik dalam mengemban dan melaksanakan tugas-tugas yang dimilikinya karena dengan kinerja yang produktif dan efisien maka hasil yang diperoleh akan maksimal dan sesuai dengan yang diharapkan baik oleh instansi yang bersangkutan maupun oleh seluruh rakyat Indonesia sebagai pemilik negeri ini.

Bercermin dari hasil pembahasan di atas, maka faktor motivasi kerja dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang sangat positif terhadap komitmen organisasional yang nantinya akan berimbas pula kepada peningkatan kinerja pegawai ke arah yang lebih positif. Berdasar pada uraian tersebut, peneliti mengambil tema untuk penelitian ini, yaitu “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai”.

1.2. Penelitian Terdahulu

Pembahasan penelitian terdahulu berfungsi untuk memperkuat proses penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini adalah kumpulan penelitian terdahulu yang membahas tentang keempat variabel (Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja) yang akan digunakan dalam penelitian ini.

1.2.1. Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional

Choong, *et al.* (2011) melakukan penelitian tentang hubungan motivasi kerja dengan komitmen organisasional. Hasil penelitian tersebut adalah motivasi kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Ketika motivasi kerja meningkat, maka komitmen organisasi akan ikut meningkat pula. Battistelli, *et al.* (2013) tertarik melakukan penelitian ini guna mengetahui hubungan antara motivasi kerja dengan komitmen organisasional. Penelitian ini membuahkan suatu hasil yang menyatakan bahwa motivasi kerja dan

komitmen organisasional memiliki suatu hubungan yang positif. Iranmanesh, *et al.* (2014) juga tertarik untuk melakukan riset hubungan dua variabel ini. Hasilnya adalah adanya korelasi positif antara motivasi kerja dengan komitmen organisasional. Terkait dengan dua variabel ini, Gondokusumo dan Sutanto (2015) juga melakukan penelitian yang sama. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian terhadap dua variabel ini juga dilakukan oleh Ahluwalia dan Preet (2017). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil dari penelitian ini adalah ternyata ada pengaruh yang kuat dan positif yang dimiliki oleh para dosen tersebut guna meningkatkan komitmen mereka dalam organisasi tempat mereka berkarya. Variabel yang diduga bisa mempengaruhi nilai dari komitmen organisasional adalah variabel motivasi kerja. Salah satu penyebab komitmen organisasional belum optimal adalah dikarenakan motivasi kerja yang rendah. Hal tersebut dapat terjadi karena tiap individu dalam organisasi tidak menyadari akan pentingnya hal-hal tersebut.

1.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Analisis tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional juga pernah dilakukan di Cina, Fu dan Deshpande (2013) melakukan penelitian ini dan mendapatkan hasil sesuai dengan tujuan awal, yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*) memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional (*organizational commitment*). Neubert dan Halbesleben (2014) juga pernah melakukan riset yang terfokus pada variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil dari penelitian ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki korelasi yang sangat signifikan.

Penelitian yang sama dilakukan oleh Agarwal dan Sajid (2017). Mereka meneliti tentang apakah ada hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional (Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan). Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja berhubungan secara

signifikan dengan komitmen organisasional, khususnya komitmen afektif dan komitmen normatif di sektor publik dibandingkan dengan sektor swasta. Sedangkan kepuasan kerja memiliki hubungan yang lemah dengan komitmen berkelanjutan pada sektor publik dibandingkan dengan sektor swasta.

Perez, *et al.* (2017) mengangkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel penelitian. Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat potensial bagi peningkatan komitmen organisasional. Peneliti dari Brazil juga pernah melakukan penelitian soal kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Lizote, *et al.* (2017) melakukan penelitian ini dengan tujuan untuk menganalisis hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasional di instansi pelayanan publik. Penelitian ini menghasilkan sebuah pernyataan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin besar kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai maka akan berdampak positif pada peningkatan komitmen organisasional. Pengaruh kepuasan kerja dengan komitmen organisasional diteliti oleh Aksoy, *et al.* (2018). Hasil dari penelitian adalah terdapatnya hubungan linear positif yang kuat antara Kepuasan kerja dengan Komitmen organisasional, khususnya dengan afektif komitmen dan normatif komitmen.

1.2.3. Penelitian Terdahulu Pengaruh Motivasi Terhadap kinerja

Hardjo dan Nasution (2011) melakukan penelitian yang melibatkan dua variabel ini. Hasil penelitian yang didapat adalah motivasi kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin baik kinerja pegawai. Semakin baik motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka semakin efektif pula organisasi dalam proses pencapaian tujuan, karena para karyawan akan semakin meningkat kinerjanya sehingga berimbas pada produktivitas yang juga semakin meningkat.

Dragos (2014) melakukan riset ini. Hasil penelitiannya yaitu terdapat hubungan yang jelas dan kuat antara motivasi terhadap kinerja individu. Hubungan positif antara motivasi dengan kinerja juga pernah diteliti oleh Guo, *et al.* (2014). Dari analisis penelitian tersebut, dihasilkan suatu statemen bahwa motivasi dan kinerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif. Mensah dan Tawiah (2015)

juga melakukan yang sama. Hasil dari penelitian ini adalah terjadinya peningkatan kinerja pegawai yang disebabkan oleh meningkatnya motivasi kerja mereka. Motivasi kerja (intrinsik dan ekstrinsik) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi merupakan hal yang termasuk vital dalam peningkatan kinerja.

Semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, maka semakin meningkat pula kinerja si pegawai tersebut. Indrasari, *et al.* (2018) melakukan sebuah penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja. Kesimpulan dari penelitian ini adalah peningkatan motivasi kerja para pegawai akan berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja.

1.2.4. Penelitian Terdahulu Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Mouluod, *et al* (2016) melakukan penelitian tentang hubungan kepuasan kerja dengan kinerja. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Penelitian tentang apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dilakukan oleh Aslam dan Yildirim (2017). Hasil penelitian yang mereka dapatkan adalah kepuasan kerja memiliki efek yang sangat besar dan signifikan terhadap peningkatan kinerja perawat.

Alessandri, *et al.* (2017) melakukan riset terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja. Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan kinerja yang lebih tinggi lagi. Sinulingga dan Aseanty (2017), mengangkat kepuasan kerja dan kinerja sebagai salah satu obyek penelitiannya. Mereka membuat salah satu hipotesis yaitu *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Hasilnya adalah kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Shafique, *et al* (2018) juga melakukan riset yang sama. Kesimpulan dari riset tersebut adalah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja si pegawai tersebut.

1.2.5. Penelitian Terdahulu Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja

Peneliti lainnya yang mengangkat hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja adalah Hsu (2012). Salah satu hal yang diangkat dalam penelitiannya adalah apakah komitmen organisasi memiliki efek secara langsung

terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan Metode SEM untuk mengolah data. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dan kinerja. Dalam penelitian terdahulu, dua peneliti yaitu Conway dan Briner (2012) pernah melakukan penelitian yang melibatkan dua variabel, yaitu komitmen organisasional dan kinerja. Hasil yang didapat dari penelitian tersebut adalah memang terbukti bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara komitmen organisasional dan kinerja pegawai.

Tsui, *et al.* (2013) melakukan penelitian mengenai hubungan komitmen organisasional dan kinerja. Salah satu hasil penelitian tersebut diketahui bahwa komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Analisis hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja juga pernah dilakukan oleh Rahim, *et al.* (2016). Mereka mencoba mencari sejauh mana kekuatan hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja pegawai.

Penelitian serupa dilakukan oleh Merry dan Syarif (2017). Hasil evaluasi hipotesis membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa peningkatan komitmen organisasi akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

1.3. Kesenjangan Penelitian

Objek kesenjangan penelitian diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Choong, *et al.* (2011). Pada penelitian tersebut, jenis variabel motivasi yang diangkat hanyalah motivasi intrinsik, sedangkan dalam penelitian ini, akan mencoba mengulas dua jenis motivasi, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Penelitian ini pula akan memposisikan variabel komitmen organisasional sebagai variabel interverning. Metode pengolahan data dalam penelitian Chong, *et al.* (2011) dan Gondokusumo dan Sutanto (2015) menggunakan metode *Alpha Cronbach*, sedangkan rencana pengolahan data pada penelitian ini akan menggunakan metode SEM. Metode *Alpha Cronbach* hanya digunakan pada penghitungan uji realibilitas dan uji validitas.

Penelitian yang dilakukan Batistelli (2013), Iranmanesh (2014), serta Ahluwalia dan Preet (2017), menempatkan Komitmen Organisasional sebagai variabel Independen, sedangkan motivasi kerja diletakkan pada variable dependen. Dalam penelitian yang akan dilakukan saat ini, motivasi kerja akan menjadi variabel independen sedangkan komitmen organisasional akan berfungsi sebagai variabel intervening.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Gondokusumo dan Sutanto (2015) variabel yang diteliti adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Selain ketiga variabel tersebut, pada penelitian kali ini akan ditambah satu variabel untuk diteliti, yaitu variabel kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ahluwalia dan Preet (2017) melibatkan dua instansi yang berbeda, yaitu universitas negeri dan universitas swasta. Namun dalam penelitian ini, *locus* yang digunakan hanyalah satu instansi saja, yaitu universitas swasta. Terkait dengan variabel yang akan diteliti, penelitian ini mengembangkan konsep penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fu dan Deshpande (2013). Peneliti akan memasukkan variabel motivasi kerja untuk menggantikan variabel iklim. Parameter dimensi kepuasan kerja yang digunakan oleh Agarwal dan Sajid (2017) dalam penelitiannya berpedoman pada teori dari Spector (1997), sedangkan dalam penelitian ini, parameter dimensi kepuasan kerja diambil dari teori Wexl dan Yukl (2010) yaitu kompensasi, supervisi, pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, promosi, dan keamanan kerja.

Selain hubungan antara motivasi dan kinerja, penelitian yang dilakukan oleh Mensah dan Tawiah (2015) juga membahas tentang hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja. pada penelitian ini, peneliti hanya melakukan riset tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja saja. Dalam proses pengolahan data, Mensah dan Tawiah hanya menguji realibilitas saja, sedangkan uji validitas tidak mereka lakukan. Uji reliabilitas dan uji validitas akan dilakukan dalam penelitian ini. Pengujian realibilitas dimaksud agar dapat diketahui sejauh mana pengukuran dari suatu tes tetap konsisten setelah dilakukan berulang-ulang terhadap subjek dan dalam kondisi yang sama. Manfaat dari uji validitas yaitu untuk menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi sebenarnya yang diukur. Uji validitas

digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam mengukur apa yang diukur.

1.4. Batasan Masalah

Mengingat luasnya pembahasan tentang hal-hal yang memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, maka peneliti membatasi masalah yang kiranya dapat dilakukan dalam penelitian ini dengan mempertimbangkan masalah dan keterbatasan waktu serta tenaga. Penelitian ini dibatasi pada masalah hubungan motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai.

1.5. Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini berdasar pada pembahasan latar belakang penelitian, penelitian terdahulu, dan kesenjangan penelitian. Sehingga dari hasil telaah tersebut terciptalah pertanyaan-pertanyaan yang akan menjadi pilar dari penelitian ini. Pertanyaan penelitian yang dapat dirumuskan adalah: Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional?; Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional?; Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai?; Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai?; Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai?

1.6. Tujuan Penelitian

Berdasar pada hasil rumusan masalah penelitian di atas, maka terbentuklah suatu tujuan dari penelitian dimaksud, yaitu: untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional; untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional; untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai; untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai; untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai.

1.7. Manfaat Penelitian

Secara implisit, penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut: secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terutama ilmu manajemen, khususnya dalam ruang lingkup motivasi kerja, kepuasan kerja dalam kaitannya dengan komitmen organisasional, dan kinerja pegawai serta sebagai acuan bagi penelitian sejenis atau lebih luas sifatnya di masa yang akan datang; secara praktis, penelitian ini dapat memberikan deskripsi dan kontribusi pemikiran dan sekaligus salah satu acuan alternatif pemecahan atas permasalahan yang dihadapi oleh instansi pemerintahan khususnya Sekretariat Jenderal MPR RI, terutama terkait masalah penanganan motivasi kerja dan kepuasan kerja dalam kaitannya dengan komitmen organisasional serta dampaknya terhadap kinerja para pegawai.

Bagi peneliti, penelitian diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu serta pengetahuan tentang sumber daya manusia, melatih cara berpikir kritis dan sistematis dalam menyelesaikan masalah, serta mampu mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang didapat untuk penelitian yang akan datang khususnya yang menyoroti tentang Analisis Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai.

1.8. Sistematika Penulisan

Tesis ini tersusun dalam tujuh bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian, penelitian terdahulu, kesenjangan penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini, penulisan tentang teori-teori yang relevan dengan topik penelitian yang dilakukan, dengan mengacu pada buku-buku dan sumber-sumber lain yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian. Kerangka-

kerangka teori yang ada kemudian akan dikembangkan menjadi kerangka konsep atau kerangka pemikiran. Dalam kerangka pemikiran akan tergambar hubungan antar variabel dalam penelitian yang disusun berdasarkan landasan teori dalam tinjauan pustaka.

BAB III : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini berisikan hipotesis yang menggambarkan tujuan serta logika terapan dari penelitian.

BAB IV : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai tempat dan waktu penelitian, metode penelitian yang digunakan, subjek penelitian yang menentukan populasi penelitian, sampel penelitian yang mengulas tentang besar sampel dan teknik *sampling* (pengumpulan data). *Instrument* penelitian berupa alat dan bahan penelitian serta cara kerja. Selanjutnya pada bagian akhir akan menjelaskan teknik analisa yang digunakan dalam penelitian.

BAB V : ANALISA DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum yang menjadi objek dari penelitian ini, yakni analisa dari motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai. Selanjutnya menguji pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Dan terakhir menguji seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen dan pembahasan hasil penelitian.

BAB VI : IMPLIKASI MANAJERIAL

Bab ini mengulas tentang hasil akhir penelitian berdasarkan atas kebijakan-kebijakan yang diterapkan dalam metode penelitian. Kebijakan-kebijakan yang diambil untuk mendapatkan hasil akhir keputusan tersebut diperoleh melalui sebuah proses pengambilan keputusan yang bersifat menyeluruh dan partisipatif dengan cara manajerial yang tepat.

BAB VII : KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN PENELITIAN

Bab ini akan memuat kesimpulan hasil penelitian yang diperoleh dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya dan saran-saran hasil pembahasan.