



BAB II

KAJIAN PUSTAKA



Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
© Hak ciptaan milik IBI Kian Gie (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

A. Landasan Teoritis

Pada bagian kajian pustaka terdapat teori-teori yang berhubungan dengan berbagai masalah yang dihadapi. Kajian pustaka ini akan disesuaikan dengan permasalahan yang ada didalam penelitian ini yaitu *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Kasmir (2016:182) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sangat berhubungan dengan kinerja karyawan, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara dalam Masram (2017:139) kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Selanjutnya menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat

dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan, sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

b) Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2016:66) menyatakan penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk :

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian



- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

C Selanjutnya menurut Greenberg & Baron dalam Rozarie (2017:64) menjelaskan bahwa Penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Penilaian memberikan masukan untuk kepentingan penting seperti promosi, mutase dan pemberhentian.

c. Jenis – Jenis Kinerja Karyawan

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing dari pekerjaan tentunya memiliki standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Menurut Kasmir (2016:182) menyebutkan dalam praktiknya kinerja dibagi ke dalam dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Adapun penjelasan mengenai jenis kinerja tersebut adalah :

- 1) Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan baik dari segi kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah di tentukan.
- 2) Sedangkan kinerja organisasi yaitu gabungan dari kinerja individu dengan kelompok yang berasal dari kinerja perusahaan secara keseluruhan.

d. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa factor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut, menurut Sopiah, Sangadji yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (2018:352) Amstrong (1998) menyatakan “kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Faktor-faktor tersebut adalah :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



- 1) *Personal factors* (faktor individu) berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen dan lain-lain.
- 2) *Leadership factors* (faktor kepemimpinan) berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer atau ketua kelompok kerja.
- 3) *Team factors* (faktor kelompok/Rekan kerja) berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- 4) *System factors* (faktor sistem) berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
- 5) *Contextual/situational factors* (faktor situasi) berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam buku Mangkunegara yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (2017:67) Davis (1964:484) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang merumuskan bahwa :

- 1) *Human performance*
- 2) *Motivation*
- 3) *Ability*
- 4) *Ability+Motivation*
- 5) *Attitude+Situation*
- 6) *Knowledge+Skill*

a) Faktor Kemampuan (*Ability*) secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dan kemampuan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



reality (Knowledge dan skill), oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- b) Faktor Motivasi (*Motivation*) terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi (tujuan kerja).

e. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006) dalam buku Sopiah, Sangadji (2018:351) menyatakan ada 5 indikator dalam mengukur kinerja individu (karyawan) yaitu:

- 1) Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukan dan penyelesaian tugas mengenai keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah separti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu adalah tingkat kegiatan menyelesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
- 4) Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksudkan untuk memaksimalkan dan meningkatkan hasil dari setiap unit yang ada didalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian adalah kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugasnya, komitmen terhadap pekerjaan dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.



2. *Perceived Organizational Support*

a. *Pengertian Perceived Organizational Support*

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Menurut Roadhes dan Eisenberger (2002) dalam Yogi Harthantyo (2017:3)

Perceived organizational support (POS) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Menurut Yogi Harthantyo (2017:4) *Perceived organizational support* (POS) merupakan bentuk anggapan karyawan mengenai sejauh mana dukungan dan perhatian yang diberikan oleh organisasi. Tingkat seorang percaya bahwa sebuah organisasi telah menghargai setiap kontribusi yang diberikan dan peduli dengan kesejahteraannya itu yang disebut *Perceived Organizational Support* (Sunarsih, 2017).

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015:47) *Perceived Organizational Support* merupakan tingkat sejauh mana individu memiliki keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka yang kemudian peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* adalah persepsi karyawan yang ditandai dengan sikap positif karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusinya dan mempedulikan kesejahteraan dari karyawan.

b. *Manfaat Perceived Organizational Support*

Pada dasarnya, organisasi memberikan bentuk-bentuk dukungan positif yang bermanfaat bagi karyawan, dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan menunjukkan komitmen organisasi kepada karyawan. Karyawan dengan tingkat POS yang tinggi lebih maksimal memberikan kinerjanya. Dukungan organisasi yang berupa

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pemberian kompensasi, promosi, pelatihan, keamanan dalam bekerja akan dipersepsikan karyawan sebagai tanda kepedulian organisasi/perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, dukungan tersebut akan dibalas oleh karyawan dalam bentuk kepercayaan dan meningkatkan kinerjanya ketika melakukan pekerjaan.

Karyawan akan meningkatkan kinerja dengan bekerja keras karena karyawan mengharapkan perusahaan/organisasi dapat mencapai tujuan. Oleh sebab itu, POS pada saat-saat krisis dapat sangat bermanfaat dalam hal mengembangkan serta meningkatkan hasil kerja perorangan ataupun hasil kerja organisasi.

c. Faktor – faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Faktor-faktor yang berpengaruh pada *Perceived Organizational Support* penelitian ini adalah (Ghani dan Hussin, 2009 dalam Meiwintar, 2016) dengan judul “*Antecedents of Perceived Organizational Support*” adalah sebagai berikut:

- a) Rasa percaya (Trust) : Pegawai pada organisasi mempengaruhi persepsinya mengenai kualitas hubungan timbal balik dengan organisasi. Rasa percaya diartikan sebagai asumsi bahwa orang lain dapat dipercaya atas apa yang dikatakannya.
- b) Akses pada informasi : Penyediaan informasi merupakan suatu mekanisme yang memungkinkan pegawai melibatkan informasi tersebut dalam pencapaian tujuan. Jika pemimpin bersedia menyediakan informasi, baik itu informasi baik atau buruk, maka akan memunculkan rasa percaya pegawai. Pegawai akan merasa diperhatikan oleh pimpinan dan pegawai percaya pada pemimpin pegawai.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



- c) Akses pada kesempatan untuk belajar dan berkembang : Pegawai sebaiknya mendapatkan pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas kerjanya secara efisien dan tuntas. Untuk memenuhi kebutuhan pengetahuan pegawai yang beragam, pelatihan disediakan beragam jenisnya dan organisasi perlu mengubah isi pelatihannya. Pemimpin organisasi seharusnya memberikan insentif dan sumber informasi untuk implementasi program pengembangan pegawai secara berkelanjutan.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

d. Indikator *Perceived Organizational Support*

Menurut Rosyiana (2019:62) pada variabel *Perceived Organizational Support* terdapat tiga indikator, diantaranya:

- 1) Keadilan yaitu keadilan prosedural yang menyangkut mengenai cara yang digunakan untuk memperlakukan karyawan dengan bermartabat dan hormat.
- 2) Dukungan dari atasan yaitu sejauhmana seorang atasan mempunyai tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan melalui tanggung jawab tersebut, karyawan akan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.
- 3) Penghargaan Organisasi dan Kondisi Kerja yaitu seorang karyawan akan mengembangkan kepercayaan umum mereka sejauhmana mereka merasa bahwa organisasi siap untuk menghargai usaha mereka, untuk memenuhi kebutuhan sosial dan emosional mereka dan kesejahteraan.

Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah sebagai berikut :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- a) Gaji, bonus/tunjangan, dan promosi. Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapatkan hadiah (gaji, bonus/tunjangan, dan promosi) akan meningkatkan kontribusi pegawai dan akan meningkatkan *perceived organizational support*.
- b) Keamanan dalam bekerja. Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan dimasa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap *perceived organizational support*.
- c) Kemandirian. Dengan kemandirian, berarti adanya kontrol akan bagaimana pegawai melakukan pekerjaan pegawai. Dengan berorganisasi menunjukkan kepercayaan terhadap kemandirian pegawai untuk memutuskan dengan bijak bagaimana pegawai akan melaksanakan pekerjaan, akan meningkatkan *perceived organizational support*.
- d) Peran *stressor*. Stress mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan. Stres terkait dengan tiga aspek peran pegawai dalam organisasi yang berkorelasi *negative* dengan *perceived organizational support*, yaitu : tuntutan yang melebihi kemampuan pegawai bekerja dalam waktu tertentu, kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan, dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan.
- e) Pelatihan. Pelatihan suatu organisasi harus dapat memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, serta dalam bekerja suatu pelatihan dapat dilihat sebagai investasi pada pegawai yang nantinya akan meningkatkan *perceived organizational support*.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung dari sistem nilai yang diterapkan. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Menurut Handoko (dalam Sutrisno, 2017:75) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kemudian menurut Afandi (2018:74) kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Menurut Robbins (diterjemahkan oleh Wibowo, 2017: 170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Selanjutnya menurut pendapat ahli lainnya, Martoyo (dalam Dede et.al, 2017:33) menyatakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang bersifat individual memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja timbul berdasarkan pandangan, tingkah laku, pendapat, atau perasaan anggota organisasi terhadap pekerjaan dan aspek-aspeknya, yaitu keuntungan dan manfaat apa yang diberikan oleh pekerjaan dan lingkungannya.

b) Faktor –faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner & Kinicki yang diterjemahkan oleh Wibowo (2017:417) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, sebagai berikut.

- 1) *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan). Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) *Discrepancies* (perbedaan). Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan.
- 3) *Value attainment* (pencapaian nilai). Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- 4) *Equity* (keadilan). Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- 5) *Dispositional/genetic components* (komponen genetik). Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2015) mengungkapkan dua faktor yang

© mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan, kecakapan, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, jabatan dan jaminan finansial.

c. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dalam melakukan pekerjaan seorang karyawan pasti akan merasakan kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah perasaan puas atas rasa pencapaian yang diperoleh seorang karyawan dari pekerjaannya, sedangkan ketidakpuasan kerja adalah keadaan emosional yang tidak menyenangkan pada pekerjaannya sehingga menghambat pencapaian nilai pekerjaan seseorang yang menimbulkan perilaku yang negatif. Dalam Kurniawan (2016:66) menurut Robbins dampak yang timbul dari kepuasan kerja terdiri dari hal-hal dibawah ini :

- 1) Kepuasan dan Produktivitas

Kepuasan kerja berkorelasi positif dengan produktivitas, artinya kepuasan kerja yang lebih tinggi mengarah ke produktivitas karyawan yang lebih tinggi. Hubungan akan lebih kuat bila karyawan tidak terpengaruh oleh faktor-faktor eksternal, misalnya pekerjaan yang sangat bergantung pada mesin. Tingkat pekerjaan yang turut mempengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas.

- 2) Kepuasan kerja dan Turnover

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hubungan kepuasan kerja dan turnover bersifat negatif, dengan kekuatan hubungan yang moderat atau tidak terlalu kuat dan tidak terlalu lemah. Ada faktor lain yang menentukan hubungan antara kepuasan kerja dan turnover seperti usia, komitmen terhadap organisasi, kondisi perekonomian secara umum, dan kondisi pasar tenaga kerja.

3) Kepuasan kerja dengan tingkat absensi (kemangkiran)

Kekuatan hubungan kerja dengan tingkat absensi dipengaruhi oleh bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka, apakah mereka menganggap pekerjaan mereka penting atau tidak. Faktor lain yang juga mempengaruhi adalah apakah suatu organisasi memiliki kebijakan pemotongan upah jika karyawan tidak hadir.

Menurut Wibowo (2016:426) dalam suatu organisasi yang sebagian besar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, tetapi tertutup kemungkinan sebagian kecil di antaranya akan merasakan ketidakpuasan. Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara Robbins dalam Wibowo (2016:426) menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain, antara lain sebagai berikut :

1) *Exit* (Keluar)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan yang bertujuan untuk meninggalkan organisasi, seperti mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2) *Voice* (Suara)

Ketidakpuasan diungkapkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki situasi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk kegiatan serikat pekerja.

3) *Loyalty* (Loyalitas)

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Ketidakpuasan diekspresikan secara pasif, tetapi optimis. Menunggu situasi membaik, membela organisasi dalam menghadapi kritik eksternal dan memercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang benar.

4) *Neglect* (Menelantarkan)

Ketidakpuasan diekspresikan dengan secara pasif membiarkan kondisi memburuk, seperti ketidakhadiran dan keterlambatan secara kronis, pengurangan usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja berperan sangat penting bagi karyawan. Karena indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui karyawan dari segi apa karyawan merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja. Menurut Afandi (2018:82), indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1) Pekerjaan itu sendiri

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2) Upah / Gaji

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3) Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.



4) Pengawas

Ⓒ Seseorang yang senantiasa memberikan perintah, petunjuk, dan mengawasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

5) Rekan kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan oleh peneliti sebagai bahan dan acuan untuk melakukan penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi bahan dan acuan peneliti dalam melakukan penelitian yaitu :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

1.	Nama Peneliti	Silviana Mursidta
	Judul Penelitian	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> (Persepsi dukungan organisasional) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Varia Usaha Beton Gresik
	Tahun Penelitian	2017
	Nama Jurnal	Jurnal Ilmu Manajemen Volume 5 Nomor 1, 2017
	Hasil Penelitian	1) Terdapat pengaruh <i>perceived organizational support</i> (persepsi dukungan organisasional) terhadap kinerja karyawan pada PT Varia Usaha Beton Gresik. 2) Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Varia Usaha Beton Gresik. 3) Terdapat pengaruh <i>perceived organizational support</i> (persepsi dukungan organisasional) dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Varia Usaha Beton Gresik.
2.	Nama Peneli	Rahel Irianti Innocentius Bernarto
	Judul Penelitian	Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ
	Tahun Penelitian	2021

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



<p>Hak Cipta dilindungi Undang-Undang</p> <p>1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG. 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.</p>	Nama Jurnal	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Volume 11. Nomor 2, 2021
	Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ 2) Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ 3) Ada pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ 4) Ada pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ
	Nama Peneliti	Krisna Febriantoro Lohana Juariyah
	Judul Penelitian	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional (<i>Perceived Organizational Support</i>) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tata Usaha Dan Keuangan Pabrik Gula Kebon Agung Malang Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening
	Tahun Penelitian	2018
	Nama Jurnal	Jurnal EKOBIS – Ekonomi Bisnis Vol.23 No.2
		<ol style="list-style-type: none"> 1) Terdapat pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional terhadap kinerja karyawan pada Tata Usaha dan Keuangan Pabrik Gula Kebon Agung Malang. 2) Terdapat pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional terhadap komitmen organisasi. 3) Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Tata Usaha dan Keuangan Pabrik Gula Kebon Agung Malang. 4) Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Tata Usaha dan Keuangan Pabrik Gula Kebon Agung Malang. 5) Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. 6) Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung Persepsi Dukungan Organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. 7) Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Tata Usaha dan Keuangan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.

Sumber: Data diolah dan dikembangkan untuk penelitian, 2022



C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Defrionaldo dan Rivai (2019) mengatakan bahwa karyawan dengan dukungan organisasi dapat mengurangi pengunduran diri dan ketidakhadiran, sehingga merangsang kinerja karyawan. *Perceived organizational support* merupakan tingkat di mana karyawan merasa kesejahteraan mereka diperhatikan dengan baik oleh perusahaan dan perusahaan dapat menghargai kontribusi yang sudah dilakukan karyawan untuk perusahaan. Kinerja adalah hasil mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan dan misi perusahaan melalui perencanaan strategis.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan yang merasa diperhatikan dan dihargai kontribusinya oleh perusahaan, karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya dengan cara bekerja keras demi mewujudkan tujuan dan misi perusahaannya. Dengan demikian, karyawan yang memiliki tingkat *perceived organizational support* yang tinggi maka tingkat kinerja karyawan juga tinggi. Dalam penelitian Ariarni & Afrianty (2017) Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening memberikan pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan.

H1 : *Perceived Organizational Support* (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

2. Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kepuasan kerja adalah sikap emosional atau perasaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta dilindungi undang-undang. Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



luar pekerjaan (Hasibuan, 2017:202). Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dan lain-lain.

Seperti di ungkapkan oleh (Putu 2013:636) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, artinya bahwa semakin tinggi kepuasan yang diterima karyawan maka berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang tinggi pula. Dalam penelitian Rosita dan Yuniarti (2016) menunjukkan hasil yaitu kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

H2 : Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta dimiliki IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

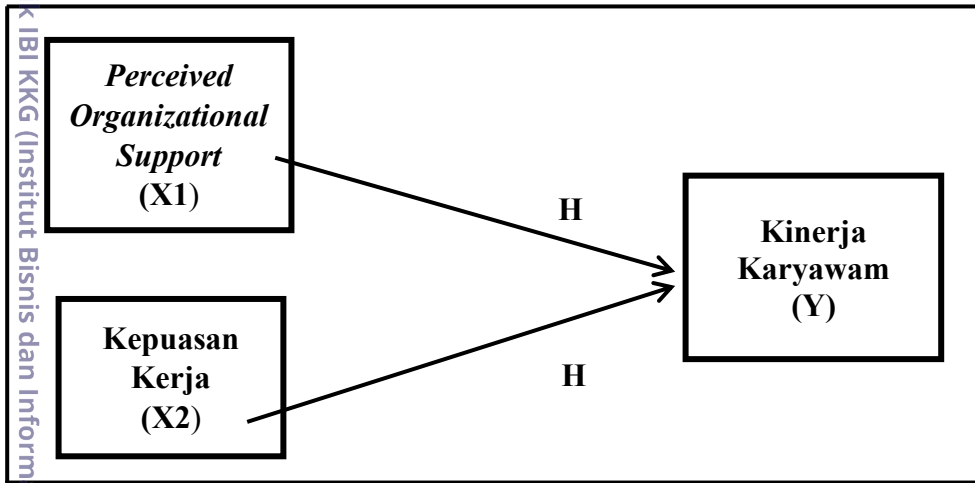
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Berdasarkan penjelasan diatas mengenai *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan kerangka konsep penelitian digambarkan dalam berikut ini :

Gambar 2.1
Kerangka Konsep Penelitian



Sumber : Dikembangkan sendiri untuk penelitian ini.

D. Hipotesis

Berdasarkan kajian pada kerangka pemikiran di atas maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

- H₁ : *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- H₂ : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.