

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Grand Theory yang digunakan untuk penelitian ini adalah Manajemen sumber daya manusia Mathis dan Jackson (2017) , *Applied Theory* dalam penelitian ini terdiri dari teori tentang Kinerja – Bernardin *et al.*, (2013), Integritas–Maxwell (2014), Motivasi–Pamela (2015), Komunikasi Interpersonal–Wood (2016), Kepuasan Kerja–Robbins dan Judge (2015), dan Komitmen Organisasional–Robbins dan Judge (2015),

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Bohlander, 2016: 4). Sedangkan, Westover (2014:1) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses strategis yang berhubungan dengan *staffing*, kompensasi, pelatihan, hukum dan kebijakan mengenai tenaga kerja, serta mempertahankan pegawai.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah strategi, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan bagi orang-orang yang bekerja dalam organisasi (Amstrong, 2014: 1). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses di mana manajemen membangun tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan (Boxall, 2016:7).

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Wilton (2016: 4) adalah istilah yang umumnya digunakan untuk menggambarkan semua aktivitas organisasi yang berhubungan dengan perekrutan dan pemilihan, merancang pekerjaan untuk, pelatihan dan pengembangan, menilai dan memberi penghargaan, mengarahkan serta memotivasi dan mengawasi para pekerja. Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Mathis dan Jackson (2017: 5) adalah sistem formal yang dirancang dalam organisasi untuk mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian berdasarkan uraian pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses mengelola keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh manusia untuk mencapai tujuan, serta suatu proses yang berhubungan dengan *staffing*, kompensasi, pelatihan dan pengembangan pegawai.

2.1.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Amstrong (2014: 5) mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Memberikan dukungan pada organisasi dengan mendapatkan tujuan dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis.
2. Kontribusi terhadap pengembangan budaya yang memiliki performa yang tinggi.
3. Memastikan bahwa organisasi memiliki pegawai yang terampil, berkemampuan dan dibutuhkan.
4. Menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan pegawai dan saling percaya.
5. Mendorong penerapan etika bisnis pada pegawai.

2.1.1.2 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins (2016: 407) ada delapan aktivitas manajemen yang membentuk sebuah proses manajemen sumber daya manusia. Delapan aktivitas tersebut antara lain sebagai berikut:

1. *Human Resource Planning*
Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses di mana manajer memastikan bahwa mereka memiliki sejumlah pegawai yang ditempatkan pada posisi yang tepat di waktu yang tepat. Perencanaan sumber daya manusia meliputi dua aktivitas yaitu menilai sumber daya manusia saat ini dan memprediksi kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang.
2. *Recruitment and Decruitment*
Recruitment adalah aktivitas menempatkan, mengidentifikasi, dan menarik calon pelamar kerja yang memiliki kapabilitas. Sedangkan *decruitment* adalah aktivitas mengurangi jumlah tenaga kerja yang berada di perusahaan karena jumlah pegawai yang sangat banyak.
3. *Selection*
Proses mengumpulkan pelamar kerja yang terbaik dan sesuai dengan persyaratan untuk dipekerjakan di perusahaan.
4. *Orientation*
Proses memperkenalkan pegawai baru kepada pekerjaan yang akan ia lakukan dan kepada perusahaan.
5. *Training*
Proses pelatihan menurut Westover (2014:2) adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk memastikan bahwa pegawai tidak hanya terlatih untuk melakukan pekerjaannya, tetapi juga untuk terus berkembang dan mendapatkan keahlian baru dalam pekerjaan mereka.

6. *Performance Management*

Menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai.

7. *Compensation and Benefit*

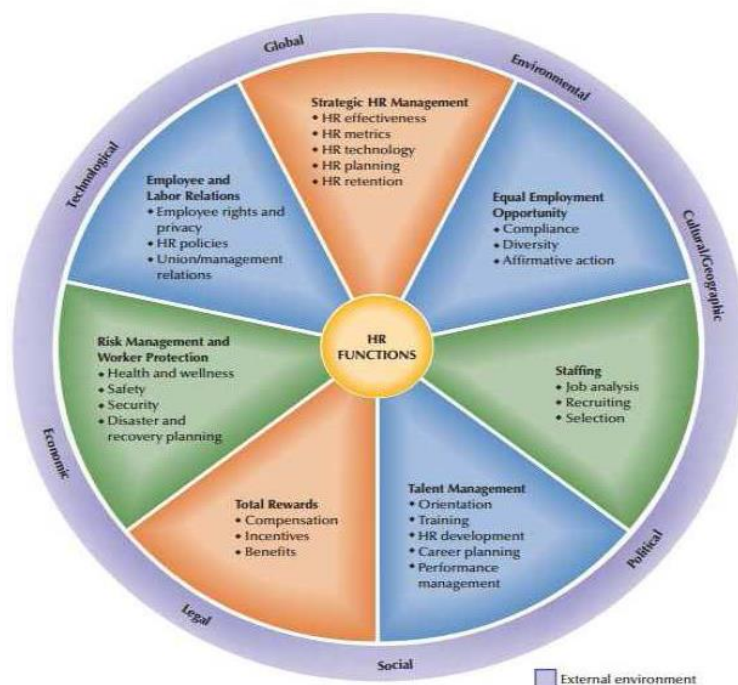
Membuat dan mengembangkan sistem kompensasi yang efektif dan layak pada pegawai guna menarik dan mempertahankan pegawai yang kompeten serta berbakat yang telah membantu perusahaan mencapai misi dan tujuannya.

8. *Career Development*

Menurut Westover (2014: 114) pengembangan karier adalah proses untuk membantu pegawai dalam mengelola kariernya, belajar hal baru, dan mengambil langkah untuk meningkatkan kemampuan secara personal dan profesional.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia dibagi menjadi 7 bagian yang dapat dilihat melalui gambar di bawah ini:



Sumber: Mathis dan Jackson (2011:6)

Gambar 2. 1
HR Management Functions

1. *Strategic HR Management*

Sebagian bagian yang mempertahankan organisasi, perencanaan strategis untuk efektivitas SDM dapat ditingkatkan melalui penggunaan matriks SDM dan teknologi HR.

2. *Equal Employment Opportunity*

Kepatuhan atas undang-undang dan peraturan untuk memberi kesempatan yang sama bagi setiap manusia untuk bekerja.

3. *Staffing*

Tujuan dari staf adalah untuk menyediakan manusia yang berkualitas untuk melaksanakan pekerjaan di organisasi melalui proses seleksi dan adanya desain pekerjaan dan kualifikasi kemampuan yang dibutuhkan.

4. *Talent Management*

Adanya pelatihan dan pengembangan bagi manusia yang ada di dalam organisasi serta melihat seberapa baik mereka menyelesaikan pekerjaan orientasi serta melihat seberapa baik mereka menyelesaikan pekerjaan untuk orientasi perencanaan karir di masa depan.

5. *Total Rewards*

Adanya kompensasi, tunjangan, dan bonus yang sesuai dan kompetitif serta terus menerus melakukan perbaikan dalam hal ini.

6. *Risk Management and Worker Protection*

Memperhatikan lingkungan kerja dan risiko yang mungkin terjadi serta menyediakan keselamatan dan keamanan bagi pekerja.

7. *Employee and Labor Relations*

Adanya kebijakan tentang sumber daya manusia yang mengatur hak dan kewajiban antara atasan dan bawahan.

2.1.2 Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Kinerja

Pengertian Kinerja pegawai merupakan tindakan, perilaku dan hasil yang dapat diukur di mana pegawai terikat atau yang dilakukan pegawai yang berhubungan dengan tujuan organisasi dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Menurut Jimoh (2008:102), untuk mengukur kinerja pegawai diperlukan pengamat yang membuat keputusan penilaian terhadap kecenderungan perilaku orang yang dievaluasi yang berhubungan dengan kontribusi pada tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2015:116), kinerja pegawai dapat diukur dengan kuantitas, kualitas, efisiensi, standar profesional, kemampuan, penilaian, ketepatan, pengetahuan, dan kreativitas. Sedangkan Bernardin et al (2013:115) memberikan pengertian *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi,

efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (2012:99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Menurut Simanjuntak (2011:61) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Mangkunegara (2015:67), menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyaan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2017:94) bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Dari pengertian para ahli di atas tentang kinerja pegawai, maka penulis merangkum bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil atau pencapaian dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan, hasil kerja yang dicapai sesuai dengan kriteria-kriteria dan standar kerja pegawai yang berlaku dalam organisasi yang langsung diawasi oleh seorang atasan atau pimpinan.

2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seorang pegawai dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari pegawai tersebut. Mangkunegara (2015:14) mengatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:
 - 1) Kemampuan dan keahlian
 - 2) Latar belakang
 - 3) Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - 1) Persepsi
 - 2) *Attitude*
 - 3) *Personality*
 - 4) Pembelajaran
 - 5) Motivasi

3. Faktor organisasi yang terdiri dari:

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) *Job Design*

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Davis (2017) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, kondisi kerja.

Sedangkan menurut pandangan teori konvergensi dari William Stern dalam mangkunegara (2015) faktor penentu kinerja individu adalah:

1. Faktor Individu secara Psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Faktor Lingkungan Organisasi Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.1.2.3 Indikator Kinerja Pegawai

Komponen indikator kinerja pegawai menurut Lazer (1997):

- 1) Kemampuan teknis
 - a) Ilmu pengetahuan yang dimiliki pegawai.
 - b) Kemampuan menggunakan metode.
 - c) Teknik kerja yang di gunakan pegawai.
 - d) Peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas.
 - e) Pengalaman yang pernah dialami pegawai dengan pekerjaan yang sejenis
 - f) Pelatihan yang diperoleh pegawai.
- 2) Kemampuan konseptual
 - a) Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan.
 - b) Penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh.
 - c) Tanggung jawab sebagai seorang pegawai.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal
 - a) Kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.
 - b) Memotivasi pegawai.
 - c) Melakukan negosiasi.
 - d) Pekerjaan yang dihasilkan pegawai

Dimensi kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Dimensi tersebut sangat diperlukan oleh banyak pihak karena bermanfaat menjadi ukuran dalam menilai kinerja masing-masing pegawai. Adapun literatur mengenai dimensi atau indikator yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut: Adapun Fautisno Cardoso Gomes (2013:142) mengemukakan bahwa dimensi dari kinerja pegawai sebagai berikut:

1. *Quantity of works* (kuantitas kerja)
2. *Quality of work* (kualitas kerja)
3. *Job Knowledge* (pengetahuan atas pekerjaan)
4. *Creativeness* (kreatifitas)
5. *Coorporation* (kerja sama)
6. *Dependability* (kesadaran diri)
7. *Initiative* (inisiatif)
8. *Personal qualities* (kualitas pribadi)

Bernadin (2013:12) mengemukakan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality* berhubungan dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud dan tujuan.
- b. *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.

- c. *Timelines* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- d. *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
- e. *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
- f. *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja dan anak buah.

Jackson *et al.* (2016:76) yang menyatakan bahwa kriteria kinerja adalah dimensi kinerja perseorangan, tim, atau unit kerja diberi penilaian. Saat menilai kriteria tugas dan anggota perusahaan, perusahaan dapat menggunakan tiga tipe kriteria kinerja: kepribadian, perilaku dan hasil objektif.

2.1.3 Integritas

2.1.3.1 Pengertian Integritas

Dalam suatu organisasi kinerja individu sebagai pegawai terkadang sangat tergantung dari suatu kerjasama yang dilakukan oleh individu tersebut sebagai bagian dari unit kerja atau kelompok kerja dari suatu organisasi. Oleh sebab itu, peranan individu dalam suatu organisasi perlu terus dijaga baik kekompakannya maupun integritas itu sendiri. Integritas yang dalam bahasa Inggrisnya berasal dari kata *integrity* memiliki arti: (1) *the quality of being honest and trustworthy; honesty or uprightness*; (2) *the condition of being whole, not broken into parts* (Cloud, 2007). Lewicki (2012) mengemukakan bahwa integritas merupakan kekuatan personal yang membentuk seseorang dapat dipercaya oleh pihak lain atau orang lain sehingga individu tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif. Integritas adalah kualitas untuk berlaku jujur, dapat dipercaya, tulus, dan bersikap tegas. Integritas juga adalah suatu kondisi yang mengarah kepada keterpaduan, suatu konstruksi yang kuat tidak dapat dipecah atau terbagi-bagi; merupakan satu kesatuan. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang. Seseorang dikatakan mempunyai integritas apabila tindakannya sesuai dengan nilai, keyakinan, dan prinsip yang dipegangnya. Oleh sebab itu, ciri seorang yang berintegritas ditandai oleh satunya kata dan perbuatan; bukan seorang yang katakatanya tidak dapat dipegang. Seorang yang mempunyai integritas bukan tipe manusia dengan banyak wajah dan penampilan yang disesuaikan dengan motif dan kepentingan pribadinya. Integritas adalah hasil

dari disiplin pribadi, kepercayaan, batin, dan keputusan untuk jujur sepenuhnya dalam segala situasi dalam kehidupan (Maxwell, 2104). Sementara itu Rivai (2016) mengartikan “Integritas adalah ketaatan pada nilai-nilai dan etika yang diyakini seseorang dan membentuk perilakunya sebagai manusia yang berharkat dan bermartabat”.

2.1.3.2 Pokok-Pokok Integritas

Perilaku pokok integritas menurut *Development Dimensions Internasional (DID)* adalah sebagai berikut:

- a) Berinteraksi dengan orang lain secara jujur dan terus terang; menyajikan informasi dan data secara tepat dan lengkap. (*Demonstrate honesty - Deals with people in an honest and forthright manner, represent information and data accurately and completely*)
- b) Bertindak sesuai dengan yang dijanjikan; tidak membocorkan rahasia. (*Keeps commitments-performs actions as promised; does not share confidential information*).
- c) Menjamin bahwa kata dan tindakannya konsisten; bertindak konsisten dalam segala situasi. (*Behaves consistently-ensures that words and actions are consistent; behaves consistently across situations*)

2.1.3.3 Faktor Pembentuk Integritas

Faktor pembentuk integritas berasal dari konsep yang dikemukakan oleh psikolog humanistik Rogers (1961). Faktor merupakan suatu kesatuan utuh (koherensi) yang artinya seluruh faktor tersebut tidak bisa dipecah-pecah karena saling terkait satu sama lain. Individu dikatakan memiliki integritas apabila memiliki seluruh faktor tersebut.

Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Jujur

Jujur berarti tidak mengingkari hati nurani, berbicara dan bertindak sesuai nilai-nilai pribadi yang dipegang teguh serta menjaga komitmen terhadap orang lain, selanjutnya individu dikatakan jujur apabila menerima dan mampu bertanggung jawab atas perasaan serta perilaku sebagaimana adanya. Meski memegang erat prinsip kejujuran, namun dalam situasi yang penuh tipu muslihat dan harus menghadapi orang yang tidak jujur, individu yang memiliki integritas tinggi akan bertindak dan menegur dengan mempertimbangkan berbagai hal serta tidak menyakiti. Karenanya menurut Schlenker *et al.* (2009) individu yang memiliki integritas lebih dihormati daripada disukai.

2. Teguh

Teguh artinya tidak menyalahi prinsip dalam menjalankan kewajiban, tidak dapat disuap atau diajak melakukan perbuatan curang meskipun ada godaan materi atau dorongan dari orang lain. Peterson dan Seligman (2004) menyatakan ada dua situasi yang membuat individu dikatakan memiliki keteguhan. Pertama ketika harus menghadapi situasi yang tidak menguntungkan seperti pertentangan serta ketidakpercayaan dan yang kedua ketika harus menghadapi kesulitan atau keadaan bahaya. Keteguhan yang memiliki integritas dinilai muncul dalam situasi pertama karena integritas melibatkan suatu pilihan antara beberapa tindakan. Keteguhan menjalankan prinsip berbeda dengan kefanatikan yang rela membunuh orang tak bersalah guna mencapai tujuan, yang baginya merupakan prinsip hidup. Individu dengan integritas tinggi memiliki kebijakan yang ditujukan bukan hanya untuk kelompok atau golongannya, tetapi kepentingan manusiawi yang lebih besar (Schlenker, *et al.*, 2009).

3. Memiliki *self-control* yang kuat

Self-control didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam mengontrol atau memantau respon agar sesuai dengan tujuan hidup dan standar moral yang dimiliki. Untuk bisa memperlakukan orang lain, bahkan orang yang sesungguhnya tidak disukai secara baik, individu harus memiliki *self-control* yang kuat. Kemampuan individu mengontrol atau memantau respon, selain penting untuk menjaga agar perilaku tetap sesuai dengan tujuan hidup dan standar moral, juga penting untuk berhubungan dengan orang lain (Peterson dan Seligman, 2004). Individu yang memiliki *self-control* kuat tidak mudah memperlihatkan reaksi emosional lewat ucapan maupun sikap badan. Individu yang memiliki *self-control* terlihat tenang bila dihadapkan pada stimulus yang memancing emosi, hal ini menjadikan orang lain lebih nyaman berhubungan dengan mereka.

4. Memiliki *self-esteem* yang tinggi

Self-esteem adalah kepercayaan bahwa individu mampu berperilaku sesuai nilai moral yang diyakini. Blasi (2004) menyebut *self-esteem* sebagai perasaan positif individu bahwa dirinya bermoral dan mampu menjalankan prinsip-prinsip moral. Karena berasal dari *beliefs*, menurut Mecca *et al.* (1989) meyakini bahwa harga diri mampu meningkatkan perilaku yang baik dan keteguhan.

2.1.3.4 Indikator Integritas

Cloud (2007) menyatakan bahwa integritas adalah kualitas untuk berlaku jujur, dapat dipercaya, tulus, dan bersikap tegas sedangkan Syarifudin (2010) integritas kepribadian dicirikan dengan:

- (1) Jujur;
- (2) Berhati yang benar;
- (3) Bertanggung jawab;
- (4) Dewasa;
- (5) Dapat dipercaya;
- (6) Loyal atau patuh pada aturan;
- (7) Dapat menghasilkan sesuatu yang berharga tidak hanya bagi diri sendiri tetapi juga bagi orang lain; dan
- (8) Tidak korupsi

Menurut Zahra (2011:123) ada empat indikator integritas, yaitu:

1. Kejujuran

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia kejujuran berasal dari kata dasar “jujur” yang mendapat imbuhan ke-an, yang artinya “lurus hati, tidak berbohong, tidak curang, tulus atau ikhlas”. Kata jujur adalah kata yang digunakan untuk menyatakan sikap seseorang. Orang yang memiliki sifat jujur senantiasa mengatakan segala sesuatu sesuai realitas yang ada. Menurut Ma'mur (2011:36-37), Kejujuran didasarkan pada upaya menjadikan diri sebagai orang yang selalu dapat dipercaya. Hal ini diwujudkan pada perkataan, baik terhadap diri sendiri maupun pihak lain. Kejujuran juga merupakan perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan diri sebagai orang selalu dapat dipercaya, baik terhadap diri sendiri maupun orang lain. Sesuai pendapat ahli diatas maka diambil kesimpulan bahwa kejujuran adalah proses atau perbuatan untuk membentuk seseorang bertindak secara benar sehingga menjadi pribadi yang dapat dipercaya. Dengan membentuk diri sebagai manusia yang jujur bisa diterapkan kapanpun, dimanapun, dan dari berbagai aspek.

2. Amanah

Amanah merupakan pesan yang dititipkan kepada orang lain untuk disampaikan, keamanan, ketentraman, atau kepercayaan”. Amanah merupakan salah satu indikator dari integritas pegawai yang memiliki sikap amanah akan senantiasa menjaga dan menjalankan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Selain itu orang yang memiliki sifat amanah akan selalu menerima saran dan perintah dengan ikhlas.

3. Komitmen

Komitmen merupakan orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya. Dimana pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu.

4. Konsistensi

Menurut Dachlan (2009:47) Konsistensi merupakan sebuah sikap atau usaha yang diambil untuk mempertahankan sebuah pandangan atau opini terhadap suatu hal sehingga terbentuk sebuah perilaku yang stabil sesuai dengan prinsip yang telah dipegang. Konsistensi adalah sikap yang diambil sebagai pembuktian kestabilan atas suatu pendapat. Konsistensi merupakan indikasi orang memiliki integritas. Sikap konsisten itu penting, karena sifat konsisten seorang pegawai dapat dipercaya dan mempercayai orang lain.

2.1.4 Motivasi

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Pamela (2015) Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan. Chukwuma (2014) Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong pegawai untuk bertindak.

Dalam pengertian umum, Motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. (Anoraga, 2014). Motivasi adalah salah satu faktor paling penting yang mempengaruhi perilaku manusia dan kinerja. Teori Motivasi telah dibahas dan dikonsept oleh berbagai peneliti. Tingkat motivasi seorang individu atau tim diberikan dalam tugas atau pekerjaan mereka yang dapat mempengaruhi semua aspek kinerja organisasi. Dalam penelitian terbaru, motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha, menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual (Wan & Tan, 2013).

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan

mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2017) tujuan dari motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi pegawai
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.1.4.3 Jenis Motivasi Kerja

Ada dua jenis motivasi kerja, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif (Hasibuan, 2017).

1. Motivasi positif (insentif positif)
Motivasi positif maksudnya pemimpin memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif (insentif negatif)
Motivasi negatif maksudnya pemimpin memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.4.4 Teori Motivasi Kerja

Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, yaitu hirarki lima kebutuhan dengan tiap kebutuhan secara berurutan dipenuhi. Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya,

jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory*. Maslow dalam Hasibuan (2017:154-156), mengemukakan bahwa lima hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- 1) *Physiological Needs*
Physiological Needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.
- 2) *Safety and Security Needs*
Safety and Security Needs adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk:
 - (1) Kebutuhan akan keamanan jiwa di tempat pekerjaan;
 - (2) Kebutuhan akan kemananan harta ditempat pekerjaan pada waktu jam kerja
- 3) *Affiliation or Acceptance Needs*
Affiliation or Acceptance Needs adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat golongan, yaitu:
 - (1) Kebutuhan akan diterima orang lain (*sense of belonging*);
 - (2) Kebutuhan akan dihormati (*sense of importance*);
 - (3) Kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (*sense of achievement*);
 - (4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
- 4) *Esteem or Status Needs*
Esteem or Status Needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan *prestise* dari pegawai dan masyarakat lingkungannya. *Prestise* dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.
- 5) *Self Actualization*
Self Actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Selanjutnya Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85 persen kebutuhan fisiologis, 70 persen kebutuhan rasa

aman, 50 persen kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40 persen kebutuhan harga diri, dan hanya 10 persen dari kebutuhan aktualisasi diri.

2.1.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi menurut Sutrisno (2016:116) adalah sebagai berikut:

1. Faktor *intern* yang terdiri dari:
 - 1) Keinginan untuk dapat hidup
 - 2) Keinginan untuk dapat memiliki
 - 3) Keinginan untuk dapat memperoleh penghargaan
 - 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
 - 5) Keinginan untuk berkuasa
2. Faktor *ekstern*, yang terdiri dari:
 - 1) Kondisi lingkungan kerja
 - 2) Kompensasi memadai
 - 3) *Supervise* yang baik
 - 4) Adanya jaminan pekerjaan
 - 5) Status dan tanggung jawab
 - 6) Peraturan yang fleksibel

2.1.4.6 Teknik Motivasi Kerja

Mangkunegara (2015:101) megemukakan bahwa ada beberapa teknik memotivasi kerja pegawai, antara lain:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai
Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.
2. Teknik komunikasi persuatif
Teknik komunikasi *persuasive* merupakan salah satu tehnik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan "AIDDAS".
 - A = *Attention* (Perhatian)
 - I = *Interest* (Minat)
 - D = *Desire* (Hasrat)
 - D = *Decision* (Keputusan)
 - A = *Action* (Aksi/Tindakan)
 - S = *Satisfaction* (Kepuasan)

2.1.4.7 Indikator Motivasi Kerja

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi menurut McClelland seseorang dianggap mempunyai motivasi apabila dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain. David McClelland dalam Mangkunegara (2017:97), mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu berikut ini:

1. *Need for Achievement* (Kebutuhan Berprestasi)

Kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

2. *Need for Affiliation* (Kebutuhan Afiliasi)

Kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

3. *Need for Power* (Kebutuhan Kekuasaan)

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seorang pegawai untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Johnson dalam Mangkunegara (2017:103), yang mengemukakan bahwa "*Achievement motive is impetus to do well relative to some standard of excellent*".

2.1.5 Komunikasi Interpersonal

2.1.5.1 Pengertian Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal (antar pribadi) merupakan pertemuan dari paling sedikit dua orang yang bertujuan untuk memberikan pesan dan informasi secara langsung. DeVito (2013) mengartikan komunikasi antar pribadi sebagai "proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau di sekelompok kecil orang, dengan beberapa efek atau umpan balik seketika".

Barnlund (1968) menjabarkan "komunikasi antarpribadi merupakan orang-orang yang bertemu secara bertatap muka dalam situasi sosial informal yang melakukan interaksi terfokus melalui pertukaran isyarat verbal dan nonverbal yang saling berbalasan".

Sedangkan menurut Wood (2016), komunikasi interpersonal adalah hal yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, kita pasti butuh bantuan orang lain ketika menghadapi masalah. Kita butuh orang lain untuk berbagi kegundahan dan kebahagiaan. Kita butuh orang lain untuk membantu perkembangan kepribadian. Kita berkomunikasi dengan tujuan mengembangkan identitas, membangun hubungan sosial, atau berkomunikasi dengan orang lain yang dapat membantu masalah kita. Gagasan bahwa tujuan manusia berkomunikasi adalah untuk memenuhi berbagai kebutuhan.

Menurut teori Lasswell (1972) komunikasi interpersonal mempunyai 5 unsur yang saling berkaitan antara satu sama lain, yaitu:

a. Sumber (*source*)

Sering disebut juga dengan komunikator yaitu orang yang akan menyampaikan pesan kepada penerima. Pesan yang disampaikan melalui proses *encoding*, yaitu proses mengubah gagasan menjadi simbol-simbol yang umum dapat berupa kata, bahasa, tanda, atau gambar sehingga pesan tersebut dapat dipahami oleh penerima.

b. Pesan (*message*)

Pesan merupakan apa yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan. Pesan dapat berupa hal-hal yang bersifat verbal maupun nonverbal yang dapat mewakili perasaan, pikiran, keinginan, ataupun maksud dan tujuan yang ingin disampaikan kepada komunikan.

c. Saluran atau media (*channel*)

Yaitu alat atau wahana yang digunakan komunikator untuk menyampaikan pesannya kepada komunikan.

d. Penerima (*receiver*)

Sering disebut juga dengan komunikan yaitu orang yang menerima pesan dari sumber/komunikator. Penerima pesan akan menerjemahkan apa saja yang disampaikan oleh sumber yang berupa simbol-simbol verbal maupun non-verbal sehingga maksud dan tujuan dari komunikator dapat dipahami olehnya.

e. Efek (*effect*)

Efek merupakan yang terjadi pada komunikan setelah menerima pesan dari komunikator. Sesuatu atau hal yang ditunjukkan bisa berupa perubahan sikap, perilaku, atau bahkan dapat menambah pengetahuan dalam diri komunikan.

Dari beberapa pengertian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi antar pribadi dengan pribadi lain yang terjadi antara dua orang atau lebih secara langsung atau tatap muka dalam memberi dan menerima informasi atau pesan, gagasan atau ide-ide yang dilakukan secara timbal balik dan menimbulkan efek.

2.1.5.2 Ciri-ciri Komunikasi Interpersonal

Reardon (1987) mengemukakan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai enam ciri, yaitu:

- a. Dilaksanakan atas dorongan berbagai faktor
- b. Mengakibatkan dampak yang disengaja dan yang tidak disengaja
- c. Kerap kali berbalas-balasan
- d. Mengisyaratkan hubungan antarpribadi antara paling sedikit dua orang
- e. Berlangsung dalam suasana bebas, bervariasi dan berpengaruh
- f. Menggunakan pelbagai lambang yang bermakna.

Hybels (2004) menyebutkan delapan karakteristik komunikasi interpersonal, yaitu:

- a. Melibatkan paling sedikit dua orang
- b. Adanya umpan balik (*feedback*)
- c. Tidak harus tatap muka
- d. Tidak harus bertujuan
- e. Menghasilkan beberapa pengaruh (*effect*)
- f. Tidak harus melibatkan atau menggunakan kata-kata
- g. Dipengaruhi oleh konteks
- h. Dipengaruhi oleh kegaduhan (*noise*)

Berdasarkan karakteristik di atas, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai karakteristik yang melibatkan paling sedikit dua orang dan dapat memberikan umpan balik antara komunikator dan komunikan. Komunikasi interpersonal dapat dilakukan secara langsung (tatap muka) maupun tidak langsung, tidak harus menggunakan katakata tetapi juga bisa dilakukan dalam bentuk komunikasi non-verbal sehingga menghasilkan pengaruh (*effect*) bagi masing-masing individu yang terlibat.

2.1.5.3 Aspek-aspek Komunikasi Interpersonal

DeVito (2013) menyatakan agar komunikasi interpersonal berlangsung dengan efektif, maka ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh pelaku komunikasi interpersonal tersebut.

- a. Keterbukaan (*openness*)
Keterbukaan dapat dipahami sebagai keinginan untuk membuka diri dalam rangka berinteraksi dengan orang lain. Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal, yaitu komunikator harus terbuka pada komunikan demikian sebaliknya, kesediaan komunikator untuk bersaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang, serta mengakui perasaan, pikiran serta mempertanggungjawabkannya.

- b. Empati (*empathy*)
Empati didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengetahui hal-hal yang dirasakan orang lain. Hal ini termasuk salah satu cara untuk melakukan pemahaman terhadap orang lain.
- c. Dukungan (*supportiveness*)
Dukungan meliputi tiga hal. Pertama, *descriptiveness* dipahami sebagai lingkungan yang tidak dievaluasi menjadi orang bebas dalam mengucapkan perasaannya, tidak *defensive* sehingga orang tidak malu dalam mengungkapkan perasaannya dan orang tidak akan merasa bahwa dirinya bahan kritikan terus menerus. Kedua, *spontaneity* dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara spontan dan mempunyai pandangan yang berorientasi ke depan, yang mempunyai sikap terbuka dalam menyampaikan pemikirannya. Ketiga, *provisionalism* dipahami sebagai kemampuan untuk berfikir secara terbuka (*open minded*).
- d. Perasaan positif (*positiveness*)
Sikap positif dalam komunikasi interpersonal berarti bahwa kemampuan seseorang dalam memandang dirinya secara positif dan menghargai orang lain. Sikap positif tidak dapat lepas dari upaya menghargai keberadaan serta pentingnya orang lain. Dorongan positif umumnya berbentuk pujian atau penghargaan, dan terdiri atas perilaku yang biasa kita harapkan.
- e. Kesamaan (*equality*)
Tidak ada dua orang yang benar-benar sama dalam segala hal. Terlepas dari ketidaksetaraan ini, komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila suasananya setara. Dengan suatu hubungan interpersonal yang ditandai oleh kesetaraan, ketidaksependapatan dan konflik lebih dilihat sebagai upaya untuk memahami perbedaan yang pasti ada daripada sebagai kesempatan untuk menjatuhkan pihak lain. Kesamaan/kesetaraan berarti kita menerima pihak lain, atau menurut istilah Carl Rogers, kesetaraan meminta kita untuk memberikan “penghargaan positif tak bersyarat” kepada orang lain.

2.1.5.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Interpersonal

Menurut Ahmad (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal yaitu:

- a. Konsep Diri
“Konsep diri adalah semua ide, pikiran, kepercayaan, dan pendirian yang diketahui individu tentang dirinya dan mempengaruhi individu dalam berhubungan dengan orang lain”. Hal ini termasuk persepsi individu akan sifat dan kemampuannya, interaksi dengan orang lain dan lingkungan, nilai-nilai

yang berkaitan dengan pengalaman dan objek, tujuan serta keinginannya. Konsep diri merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan dalam komunikasi interpersonal. Konsep diri memainkan peran yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan hidup seseorang. Konsep diri dapat mempengaruhi kemampuan berpikir seseorang. Seseorang yang memiliki konsep diri yang buruk akan mengakibatkan rasa tidak percaya diri, tidak berani mencoba hal-hal baru, tidak berani mencoba hal yang menantang, takut gagal, takut sukses, merasa diri bodoh, rendah diri, merasa diri tidak berharga, merasa tidak layak untuk sukses, pesimis, dan masih banyak perilaku inferior lainnya. Sebaliknya, seseorang yang konsep dirinya baik akan selalu optimis, berani mencoba hal-hal baru, berani sukses, berani gagal, percaya diri, antusias, merasa diri berharga, berani menetapkan tujuan hidup, bersikap dan berpikir positif, serta dapat menjadi seorang pemimpin yang andal. Dengan demikian, konsep diri merupakan faktor penting bagi seseorang dalam berinteraksi.

b. Membuka Diri

“Membuka diri adalah pengungkapan reaksi dan tanggapan seseorang terhadap situasi yang sedang dihadapinya serta memberikan informasi yang relevan tentang peristiwa masa lalu untuk pemahaman di masa kini” (Johnson, 2000). Membuka diri berarti membagikan kepada orang lain tentang perasaan terhadap sesuatu yang telah dikatakan atau dilakukannya, atau perasaan seseorang terhadap kejadian-kejadian yang baru saja disaksikannya. Semakin sering seseorang berkomunikasi dengan membuka diri kepada orang lain maka akan memahami kelebihan dan kekurangan yang ada pada dirinya. Individu akan belajar menutupi kekurangan yang dimilikinya dengan meningkatkan kepercayaan diri dan saling menghargai. Menurut Johnson (2000), “pembukaan diri dalam komunikasi interpersonal memiliki dua ciri, yaitu: (1) sikap terbuka kepada yang lain; dan (2) bersikap terbuka bagi yang lain. Kedua proses ini dapat berlangsung secara serentak apabila terjadi pada kedua belah pihak menghasilkan hubungan yang terbuka antara seseorang dengan seorang lainnya”.

c. Percaya Diri

Percaya diri adalah salah satu faktor yang mempengaruhi dalam komunikasi interpersonal. Orang yang kurang percaya diri akan cenderung sedapat mungkin menghindari situasi komunikasi, karena dirinya takut orang lain mengejek atau menyalahkannya apabila berbicara, sehingga cenderung diam dalam berinteraksi. Hal ini akan menumbuhkan sikap merasa gagal dalam setiap kegiatan yang dilakukannya. Membangun kepercayaan diri dapat dilakukan dengan mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang berhubungan dengan

banyak orang. Hal ini menurut Johnson (2000) bertujuan untuk menolong seseorang agar dapat merumuskan cara-cara membangun kepercayaan diri dalam suatu hubungan interpersonal.

2.1.6 Kepuasan Kerja

2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2015). Dalam hal ini adalah pegawai, pegawai dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya.

Menurut Wexley & Yukl (2012: 105) kepuasan kerja adalah “*the way an employee feels about his her job*”. Ini berarti kepuasan kerja sebagai “perasaan seseorang terhadap pekerjaan”, yang nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Hamali (2016:200) setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja pegawainya. Robbins (2016:213) menyebutkan bahwa, “*Job satisfaction refers to a person, general attitude toward his or job*” (kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya). Greenberg (2013) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaannya. Gibson (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan yang dilakukan.

Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi. Kepuasan kerja adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya.

2.1.6.2 Teori Kepuasan Kerja

Terdapat Tiga macam Teori Kepuasan menurut Wexley & Yulk (2012: 186):

1) *Discrepancy Theory*

Teori ini dipelopori oleh Porter (1961:117). Porter mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

2) *Equity Theory*

Prinsip teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas sesuatu atau faktor penentu. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain (As'ad 2013: 125). Teori ini mengidentifikasi elemen *equity* meliputi tiga hal, yaitu:

- 1) *Inputs*: Segala sesuatu yang berharga dirasakan pegawai sebagai masukan terhadap pekerjaannya (misalnya ketrampilan dan pengalaman, dll).
 - 2) *Outcomes*: Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaannya (misalnya gaji, insentif, dll).
 - 3) *Comparisons Persona*: Perbandingan antara input dan *outcomes* yang diperolehnya.
- 3) *Two Factor Theory*, teori yang dikemukakan oleh Herzberg pada prinsipnya mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang continue (As'ad, 2013: 108). Berdasarkan hasil penelitian Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu:
- 1) Kepuasan Intrinsik atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*) dan pengembangan potensi individu.
 - 2) Kepuasan Ekstrinsik atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), *supervision technical*, upah (*salary*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), kondisi kerja (*working condition*) *job security* dan status.

2.1.6.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut Greenberg (2013) membagi faktor-faktor ini dalam dua kelompok besar, yaitu faktor yang berkaitan dengan individu dan faktor yang berhubungan dengan organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu, yang membedakan antara satu individu dan individu

lain. Faktor-faktor dari diri individu yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- i. Kepribadian: Kepribadian merupakan aspek yang paling sulit untuk diubah oleh organisasi dan manajer dalam waktu yang singkat. Kepribadian dalam hal ini adalah bagaimana individu berfikir, bertingkah laku, dan memiliki perasaan. Kepribadian merupakan determinan pertama yang mengungkapkan perasaan dan pikiran individu terhadap pekerjaannya dan kepuasan kerja yang dirasakan individu. Kepribadian individu mempengaruhi positif atau negatifnya pikiran terhadap pekerjaannya. Berdasarkan beberapa penelitian, ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara kepribadian dan tingkat kepuasan kerja individu.
- ii. Nilai-nilai yang dimiliki individu: Nilai memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karena dapat merefleksikan keyakinan dari pekerja mengenai hasil pekerjaan dan cara seseorang bertingkah laku dalam pekerjaannya. Contohnya individu yang memiliki nilai tinggi pada sifat dari pekerjaan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki nilai tersebut.
- iii. Pengaruh sosial dan kebudayaan sikap dan tingkah laku individu sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, termasuk pengaruh orang lain dan kelompok tertentu. Individu yang berasal dari keluarga yang memiliki tingkat kesejahteraan hidup yang tinggi cenderung merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang memiliki penghasilan atau gaji yang rendah dan tidak sesuai dengan standar kehidupannya.
- iv. Usia dan pengalaman kerja: Kepuasan kerja, pengalaman kerja, dan usia memiliki hubungan yang paralel. Biasanya pada awal bekerja, para pekerja cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini karena ia merasa adanya tantangan dalam bekerja dan mempelajari keterampilan-keterampilan baru. Usia memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Pekerja yang lebih tua umumnya merasa lebih puas dibandingkan dengan para pekerja yang lebih muda usianya. Seorang pekerja yang mencapai usia 30 tahun mempunyai tingkat kepuasan kerja yang meningkat. Hal tersebut karena pekerja pada usia tersebut sudah merasa puas dengan kondisi keluarga dan keuangan yang dimilikinya.
- v. Jenis kelamin ada yang menemukan bahwa wanita merasa lebih puas dibandingkan pria dan ada juga yang sebaliknya. Terdapat indikasi bahwa wanita cenderung memusatkan perhatian pada aspek-aspek yang berbeda dengan pria. Selain itu terdapat perbedaan antara pria dan wanita. Pria

mempunya nilai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mengarahkan diri dan memperoleh imbalan secara sosial.

- vi. Status dan senioritas: Semakin tinggi posisi seseorang pada tingkatan dalam organisasi, semakin orang tersebut mengalami kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan orang dengan status lebih tinggi biasanya lebih menikmati pekerjaannya dan imbalan yang didapatnya dibandingkan dengan pekerja yang memiliki tingkatan yang lebih rendah.
- b. Faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi adalah faktor dari dalam organisasi dan dari lingkungan organisasi yang mempengaruhi kepuasasn kerja individu. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:
 - i. Situasi dan kondisi pekerjaan: Situasi pekerjaan adalah tugas pekerjaan, interaksi dengan orang-orang tertentu, lingkungan pekerjaan, dan cara organisasi memperlakukan pekerjanya, serta imbalan atau gaji yang didapat. Setiap aspek dari pekerjaan merupakan bagian dari situasi kerja dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja perawat.
 - ii. Sistem imbalan: Sistem ini mengacu pada pendistribusian pembayaran, keuntungan, dan promosi. Kepuasan timbul dengan penggunaan sistem imbalan yang dipercaya adil, adanya rasa hormat terhadap sesuatu yang diberikan oleh organisasi, dan mekanisme yang digunakan untuk menentukan pembayaran. Ketidakpuasan kerja dapat muncul karena gaji yang diterima terlalu kecil dibandingkan dengan gaji yang dipersepsikan akan diterima.
 - iii. Keamanan Faktor: keamanan berhubungan dengan kestabilan pekerjaan dan perasaan yang dimiliki individu berkaitan dengan kesempatan untuk bekerja di bawah kondisi organisasi yang stabil. Keamanan menimbulkan kepuasan kerja karena dengan adanya rasa aman individu menggunakan kemampuannya dan memperoleh kesempatan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya.
 - iv. Kebijakan rumah sakit sangat mempengaruhi kepuasan kerja perawatnya. Hal ini dikarenakan rumah sakit memiliki prosedur dan peraturan yang memungkinkan individu untuk memperoleh imbalan. Selain itu, individu yang mempunyai konflik peran atau peran yang ambigu dalam pekerjaannya karena kebijakan lembaga/rumah sakit cenderung merasa tidak puas.
 - v. Aspek sosial dari pekerjaan terbukti memberikan kontribusi terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Aspek ini adalah kebutuhan untuk kebersamaan dan penerimaan sosial. Perawat yang bekerja dalam kelompok kerja yang kohesif dan merasakan bahwa pekerjaannya

memberikan kontribusi terhadap organisasi cenderung akan merasa puas. Sebaliknya, perawat merasa tidak cocok dengan kelompok kerjanya dan tidak dapat saling bekerja sama akan merasa tidak puas. Rekan kerja juga memberikan kontribusi terhadap kepuasan bekerja. Rekan kerja yang memberikan perasaan puas adalah rekan kerja yang ramah dan bersahabat, kompeten, memberikan dukungan, serta bersedia untuk membantu dan bekerja sama. Berdasarkan uraian di atas bahwa perawat dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya perawat yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

2.1.6.4 Dimensi dan indikator Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Robbins (2015), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work itself*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk perawat. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
 - a. Kepuasan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
 - b. Kepuasan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
 - c. Kepuasan terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.
 - d. Kepuasan untuk mendapat kesempatan belajar.
2. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima perawat menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
 - a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
 - b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
 - c. Kepuasan atas pemberian insentif
3. Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada pegawai, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada bawahan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan

keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan pegawai. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
 - b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
 - c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.
4. Rekan kerja, yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat pegawai merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong pegawai untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
 - b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.

2.1.7 Komitmen Organisasional

2.1.7.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Konsep dan definisi original dari komitmen organisasional oleh Mowday, Porter, dan Steers adalah mencakup tiga komponen yaitu penerimaan tujuan dan nilai organisasi, usaha ekstra atas nama organisasi, dan keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan (Porter *et al.*, 1974). Komitmen organisasional adalah tingkat di mana seseorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota (Robbins dan Judge, 2015:47). Komitmen organisasional didefinisikan sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kemauan untuk mencoba yang terbaik demi organisasi) dan kesetiaan (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang relevan) yang diungkapkan oleh seseorang pegawai terhadap organisasi (Beena *et al.*, 2017).

Komitmen organisasional mengacu pada tanggung jawab atau janji dari para anggota organisasi terhadap organisasinya dengan cara melakukan bisnis atau pekerjaan dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Siburian, 2017). Menurut Nzewi *et al.* (2018) komitmen organisasional menunjukkan seberapa kuat hubungan dan interaksi antara pegawai dengan organisasi. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keterikatan psikologis pekerja terhadap organisasinya (Chen, 2005). Komitmen organisasional mengacu pada keterikatan pegawai terhadap organisasinya dan mempertimbangkan tujuan organisasi seperti tujuan mereka sendiri (Neyshabor, 2013). Imran *et al.* (2017) menambahkan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel penting dan berpengaruh terhadap beberapa sikap kerja positif pegawai terhadap organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015:47) model teoritis menyatakan bahwa pekerja yang berkomitmen akan semakin kurang terlibat dalam pengunduran diri, sekalipun mereka tidak puas, karena mereka memiliki rasa kesetiaan keterikatan terhadap organisasi dan rela berkorban untuk organisasi. Di sisi lain, pekerja yang tidak berkomitmen, yang merasa kurang setia pada organisasi, akan cenderung menunjukkan tingkat kehadiran di tempat kerja yang lebih rendah.

2.1.7.2 Dimensi Komitmen Organisasional

Beena *et al.*, (2017) menyebutkan bahwa terdapat 3 dimensi dari komitmen organisasional yang dikonseptualisasikan oleh Meyer (2002), antara lain sebagai berikut:

- 1) *Affective commitment* (komitmen afektif) yaitu mengacu pada keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasinya karena identifikasi mereka dengan tujuan dan nilai organisasi. Komitmen afektif terbentuk atas dasar kenyamanan individu dalam organisasi.
- 2) *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) yaitu tingkat keterikatan atau komitmen terhadap organisasi yang berkaitan dengan beban biaya yang dirasakan terkait dengan opsi untuk meninggalkan organisasi. Kontinuitas komitmen adalah kecenderungan untuk melakukan aktivitas secara konsisten.
- 3) *Normative commitment* (komitmen normatif) yaitu komitmen yang merefleksikan kewajiban yang dirasakan untuk tetap berada dalam organisasi. Komitmen ini mengacu pada keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi berdasarkan kesesuaian sisa loyalitas atau kewajiban moral untuk membayar kembali organisasi untuk keuntungan yang telah diterima dari organisasi. Komitmen ini membuat pegawai merasa bahwa tetap bergabung di organisasi adalah tindakan yang benar dan sesuai dengan moral untuk dilakukan.

2.1.7.3 Efek Komitmen Organisasional

Meyer *et al.* (2002) menyebutkan bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi dampak dari komitmen organisasional yang dimiliki oleh pegawai atau individu yang berada di dalam organisasi, diantaranya adalah:

- 1) *Turnover*. Hal ini mengacu pada tingkatan pertukaran/pergantian jumlah pegawai yang keluar dan masuk ke dalam organisasi. Tingkat *turnover* ini sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Secara teoritis dan hasilhasil penelitian empiris pada umumnya menyebutkan bahwa komitmen organisasional dan *turnover* memiliki hubungan yang negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika individu memiliki komitmen organisasional

yang tinggi maka individu dimaksud tetap akan bertahan di organisasi, begitu pula sebaliknya (Meyer *et al.*, 2002).

- 2) Tingkat Ketidakhadiran/Absensi. Tingkat absensi juga dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Secara teoritis dan hasil-hasil penelitian empiris pada umumnya menyebutkan bahwa komitmen organisasional dan absensi memiliki hubungan yang negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika individu memiliki komitmen organisasional yang tinggi maka individu dimaksud akan hadir di organisasi, begitu pula sebaliknya.
- 3) Kinerja pegawai. Kinerja pegawai berhubungan positif dengan komitmen organisasional. Adanya komitmen yang tinggi akan semakin mendorong pegawai untuk produktif terhadap organisasi.
- 4) OCB (*organizational Citizenship Behaviour*). Komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap OCB. Apabila komitmen individu dalam organisasi tinggi maka wujud OCB mereka juga tinggi.
- 5) *Stress dan Work Family Conflict*. Komitmen organisasional memiliki hubungan yang negatif dengan *stress-work family conflict*. Semakin rendah komitmen organisasional seseorang maka akan semakin stress seseorang, dan semakin banyak konflik yang dihadapi, begitu pula sebaliknya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Salah satu pendukung guna memperkuat adanya *research gap* atau *novelties* adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah manajemen sumber daya manusia khususnya pengaruh integritas, motivasi, dan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa disertasi dan jurnal. Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan, Sebagian besar menyatakan bahwa variabel integritas, motivasi dan komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja.

Sementara itu berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh integritas, motivasi, dan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja oleh peneliti sebelumnya terdapat beberapa *research gap* antara lain hasil penelitian yang berbeda, obyek penelitian yang berbeda, variabel yang digunakan berbeda, serta batasan penelitian dan rekomendasi penelitian selanjutnya, sehingga dapat diputuskan untuk meneliti lebih lanjut guna mendapatkan penjelasan tentang pengaruh integritas, motivasi, dan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja adapun

hasil penelitian terdahulu yang relevan dalam penelitian ini digunakan untuk membantu mendapatkan gambaran dalam menyusun kerangka berfikir mengenai penelitian ini.

2.2.1 Pengaruh Integritas terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian oleh Fani Ratny Pasaribu dan Syamsir (2019) yang berjudul “*The Influence of Employee Integrity on Employee Satisfaction in the Community Health Center in Padang*” dalam *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 125. Permasalahan yang terjadi di Puskesmas Kota Padang adalah masih adanya pegawai yang tidak berkomitmen pada tujuan mereka sebagai pegawai. Karena masih ada pegawai yang kurang ramah dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Dan masih ada pegawai yang tidak jujur dalam bekerja. Ini mengidentifikasi bahwa integritas pegawai yang diberikan tidak seperti yang diharapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis efek integritas pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas di Kota Padang, Sumatera Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi studi terdiri dari 893 pegawai di Puskesmas Kota Padang. Contoh dalam penelitian ini ditentukan melalui teknik *cluster sampling* dengan rumus *Slovin* terdiri dari 245 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan *Likert*. Pengukuran skala dan dianalisis dengan Teknik Regresi Linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara integritas pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kota Padang.

Penelitian lain berjudul “Pengaruh Integritas Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang” oleh Della Ardita Putri dan Syamsir Syamsir (2020) dalam *Jurnal Perspektif: Jurnal Kajian Sosiologi dan Pendidikan* Vol. 3 No. 1 Tahun 2020. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) Pengaruh Kejujuran terhadap Aparatur Sipil Negara terhadap Kepuasan Kerja di Kabupaten Lubuk Begalung, Kota Padang, 2) Pengaruh Keteguhan Hati terhadap Aparatur Sipil Negara terhadap Kepuasan Kerja di Kabupaten Lubuk Begalung, Kota Padang, 3) Efek *Self Control* untuk Aparatur Sipil Negara tentang Kepuasan Kerja di Kecamatan Lubuk Begalung, Kota Padang, 4) Pengaruh *Self Esteem* untuk Aparatur Sipil Negara terhadap Kepuasan Kerja di Kecamatan Lubuk Begalung, Kota Padang, 5) Pengaruh Integritas untuk Aparatur Sipil Negara tentang Pekerjaan Kepuasan di Lubuk Begalung, Kota Padang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif asosiatif. Populasi penelitian ini adalah 110 pegawai negeri sipil, dan sampel penelitian ini berjumlah 106 responden yang ditentukan menggunakan rumus *Slovin* dengan tingkat signifikan 2% dan teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Multi Stage*

Random Sampling. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden dengan skala pengukuran *likert*. Analisis penelitian ini menggunakan uji regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integritas tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Lubuk Bgealung, Kota Padang dengan hasil uji regresi nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,012.

2.2.2 Pengaruh Integritas terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian Yuka Agustin Chalistya, I Made Putrawan, dan Supadi (2019) yang berjudul “*The Effect of Personality and Integrity to Affective Organizational Commitment*”. Komitmen organisasional afektif yang dirasakan pegawai di lembaga memberikan manfaat bagi lembaga karena keterikatan emosional individu terhadap lembaga dipengaruhi oleh faktor kepribadian dan integritas. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh langsung kepribadian dan integritas terhadap komitmen afektif organisasional pegawai. Survei kausal digunakan dengan memilih 116 pegawai di Universitas Negeri Jakarta dengan menggunakan *Simple Random Sampling (SRS)*. Ada tiga instrumen yang dikembangkan untuk mengukur komitmen organisasional afektif (37 item) dengan reliabilitas 0,961, kepribadian (44 item) dengan reliabilitas 0,967, dan integritas (29 item) dengan reliabilitas 0,94. Analisis data menggunakan regresi, korelasi, dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian dan integritas berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional afektif pegawai, namun integritas bukanlah variabel mediasi yang baik antara kepribadian dan komitmen organisasi afektif. Temuan ini berarti bahwa ketika komitmen organisasional pegawai akan ditingkatkan, faktor-faktor seperti kepribadian, terutama kepribadian lima besar dan integritas dapat diperhitungkan.

Penelitian Zuhri Ferdeli, Wagiarto Husein and Lukman Hakim (2020) dengan judul “*Effect of Employee Empowerment and Integrity on Company Performance through Organizational Commitments as a Mediation Variables on Pt. TGI Company*” dalam *IAR Journal of Humanities and Social Science*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pemberdayaan pegawai dan integritas pada kinerja perusahaan melalui komitmen organisasional. Itu penelitian dilakukan di PT TGI Company dengan jumlah sampel 133 pegawai yang bekerja di kantor perusahaan. Pengambilan sampel ini menggunakan metode sampel jenuh karena menggunakan semua pegawai di kantor perusahaan. Teknik analisis data analisis jalur yang digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan pegawai sebagian mempengaruhi kinerja perusahaan. Variabel integritas sebagian mempengaruhi kinerja perusahaan. Variabel komitmen organisasional berpengaruh

secara parsial kinerja perusahaan. Variabel pemberdayaan pegawai secara parsial berpengaruh Komitmen Organisasional. Variabel integritas secara parsial mempengaruhi komitmen organisasional. Pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja perusahaan adalah 0,577. Pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja melalui komitmen organisasional adalah $0,706 \times 0,870 = 0,614$. Dalam hal ini, tidak langsung pengaruhnya lebih besar daripada pengaruh langsungnya, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel komitmen organisasional adalah intervensi. Efek langsung dari pemberdayaan pegawai terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,657. Sementara itu, pengaruh pegawai pemberdayaan kinerja perusahaan melalui komitmen organisasional adalah $0,785 \times 0,870 = 0,683$. Dalam hal ini, efek tidak langsung lebih besar daripada efek langsung berpengaruh, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel komitmen organisasional kerja adalah campur tangan.

2.2.3 Pengaruh Integritas terhadap Kinerja

Penelitian Nurul Aisyah Awanis binti A Rahim, Khatijah binti Omar, Siti Nor Adawiyah Azzahra binti Kamaruddin (2020) berjudul “*Integrity and Employee Job Performance*” dalam *Journal Of Critical Reviews*. Malaysia saat ini berada di peringkat 62 dalam indeks *Transparency International* (TI) yang merupakan yang terburuk posisi yang pernah ditempatkan negara. Hal ini disebabkan skandal korupsi besar oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi di Pemerintah Malaysia. Isu integritas dapat membahayakan kinerja dan kesan bangsa terhadap Malaysia. Oleh karena itu, penting untuk memahami keadaan integritas di antara pegawai untuk mencegah setiap masalah yang tidak diinginkan untuk organisasi dan sayangnya untuk bangsa. Integritas adalah sifat individu yang dapat membangun hubungan saling percaya dengan orang lain. Di tingkat perusahaan, dibutuhkan integritas individu untuk mengembangkan konsensus seputar nilai yang dibagi. Oleh karena itu, sangat penting untuk memiliki tingkat integritas yang dapat dipercaya dan tinggi untuk menjaga organisasi tetap pada jalur yang benar jalan menuju kesuksesan. Apakah ada hubungan antara pekerjaan dan kinerja pegawai dan bagaimana religiusitas dapat memoderasi hubungan antara integritas dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini adalah efek dari integritas dan kinerja pegawai di empat industri utama di Malaysia yaitu manufaktur, akomodasi, makanan dan minuman, pendidikan dan administrasi publik. Data dikumpulkan dari 420 pegawai menggunakan pendekatan kuesioner. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan Smart PLS 3.0. Hasil mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara integritas dengan kinerja pegawai dengan Budaya kerja Malaysia sebagai latar belakang. Temuan menunjukkan bahwa integritas memainkan peran

penting dalam kinerja pegawai serta integritas yang tinggi pegawai menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Penelitian Mad Khir Johari Abdullah Sani, Mohd Zailan Endin, Mohamad Noorman Masrek, Noor Zaidi Sahid, Jamiah Baba and Yamin Kamis (2016) yang berjudul “*Integrity and Job Performance: The Experiences of Public Library Leaders*” dalam *IBIMA Publishing Journal of Southeast Asian Research*. Pustakawan dan profesional informasi, karena kumpulan pengetahuan yang kompleks, standar masuk ke profesi, dan kebutuhan dan kepercayaan publik, sering menghadapi dilema etika. Ditambah dengan ini, pemerintah Malaysia telah menegaskan bahwa pegawai negeri membutuhkan memiliki integritas tertinggi dalam memberikan layanan untuk berkontribusi secara langsung kepada perusahaan lingkungan yang kondusif dan menunjukkan hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan. Argumen telah dibuat bahwa pembatasan harus ditulis ke dalam kode etik baru untuk pustakawan dan profesional informasi untuk memastikan mereka berperilaku etis saat melakukan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, studi saat ini berusaha untuk mengeksplorasi cara-cara untuk meningkatkan kinerja kerja melalui integritas. Penelitian yang merupakan penelitian kualitatif ini menggunakan wawancara semi terstruktur untuk jelajahi efisiensi integritas pemimpin perpustakaan umum dengan Kerangka Metode analisis. Ada enam atribut integritas: akuntabilitas terhadap individu dan masyarakat; bersih, efisien, dapat dipercaya dan akses informasi; adil, adil dan bijaksana; privasi, kerahasiaan, dan transparansi; kenetralan dan keterampilan profesional dan perlindungan keamanan ditemukan untuk diadopsi oleh dua puluh pemimpin perpustakaan umum yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Temuan ini studi memiliki implikasi untuk model, kebijakan dan praktek tentang integritas yang dapat diadopsi oleh perpustakaan dan instansi pemerintah lainnya. Oleh karena itu, model ini dapat dilihat sebagai peta yang memandu organisasi dengan langkah-langkah yang tepat ketika mencoba untuk meningkatkan kinerja melalui integritas. Organisasi dapat menggunakan model untuk meningkatkan efek determinan lain dari latihan kinerja untuk mempertahankan keterampilan kepemimpinan di tempat kerja yang tidak pasti dan tidak stabil.

2.2.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Adelina da Cruz Carvalho, I Gede Riana, Augusto de C. Soares (2020) yang berjudul “*Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance*” dalam *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah 505 Cooperativa

Café Pegawai Timor di Timor-Leste dengan menentukan sampel jenuh pada 6 lokasi perusahaan yaitu Pabrik NT, Comoro, Manleuana, Railaco, Tibar, dan di Kantor Pusat sebanyak 202. Penelitian ini menggunakan kuantitatif pendekatan dengan metode pengumpulan data menggunakan wawancara dan angket. Data yang telah terkumpul dan diverifikasi validitasnya dianalisis secara deskriptif teknik analisis dan menggunakan pendekatan berbasis varians atau berbasis komponen dengan alat analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian Yayuk Indah Wahyuning Tyas, Ngatimun, Tri Bangkit Sutrisno (2016), dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Lingkungan Hidup (BLH) Kota Probolinggo meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Lingkungan Hidup (BLH) kota Probolinggo” dalam Prosiding Seminar Nasional. ISBN 978-602-60569-2-4. Penelitian bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Lingkungan Hidup Kota Probolinggo. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan asosiatif kausal yaitu penelitian yang dilakukan dengan menguraikan secara deskriptif yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih yang diteliti. Penelitian ini dilakukan dengan jumlah responden sebanyak 60 orang. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah survei pendahuluan, studi kepustakaan, dan survei lapangan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *sampling* jenuh. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linier berganda untuk hipotesis melalui program SPSS 22. Berdasarkan hasil pengujian uji t (Parsial) diperoleh variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sedangkan Motivasi Kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ ($0,952 \leq 2,002$) maka artinya variabel Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sedangkan hasil pengujian uji F (Simultan) diperoleh nilai signifikansi F hitung $> F_{tabel}$ ($10,187 > 3,16$) hipotesis H_0 ditolak artinya secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.2.5 Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian Faisal N. Al-Madi, Husam Assal, Faiz Shrafat, Dia Zeglat (2017) berjudul “*The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment*” dalam *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905, Vol.9, No.15, 2017. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak memotivasi pegawai garis depan toko ritel di Jordan pada komitmen organisasi.

Studi ini bertujuan untuk menilai literatur yang ada dan membangun kerangka konseptual serta hipotesis. Penelitian ini dilakukan dengan *convenience sample*. Total dari 97 responden dari toko ritel C-Town dan Sameh Mall telah berpartisipasi dalam survei penelitian ini. Analisis dari data dan diskusi disertakan. Data yang terkumpul dianalisis dengan penerapan uji statistik yaitu, *Reliabilitas Alpha Cronbach*, *Korelasi Pearson* dan Regresi Linier Sederhana menggunakan SPSS 20.0. Hasil menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja pegawai lini depan terhadap komitmen organisasi (afektif, normatif, dan berkesinambungan). Beberapa rekomendasi penting juga diperoleh dari penelitian ini.

Penelitian Intan Purnama, Nyoto, dan Asmara Hendra Komara (2019) dengan judul “*The Influence of Leadership Style, Work Motivation, and work Environment on job Satisfaction and Employee Organizational Commitment in Pelita Indonesia Pekanbaru College*” dalam *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, ISSN 2580-3743 Vol 7. No. 2, Juni 2019 (222-237). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pegawai di Perguruan Tinggi Pelita Indonesia Pekanbaru. Teknik mengumpulkan data adalah wawancara, penyebaran angket, dan data pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Perguruan Tinggi Pelita Indonesia Pekanbaru, pemilihan sampel menggunakan metode sampel jenuh, dengan jumlah sampel sebanyak 65 orang. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai.

2.2.6 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Penelitian Yeti Kuswati (2020) berjudul “*The Effect of Motivation on Employee Performance*” dalam *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, Volume 3, No 2, May 2020, Page: 995-1002. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh penurunan pegawai kinerja selama periode waktu yang menghasilkan realisasi pekerjaan belum sepenuhnya mencapai target yang ditentukan. Penurunan kinerja pegawai diduga dengan menurunnya tingkat motivasi

yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Tujuan dari ini penelitian ini untuk membuktikan secara empiris bahwa faktor-faktor motivasi memiliki andil pengaruhnya terhadap kinerja pegawai baik secara deskriptif maupun secara verifikatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan metode survei dengan pengolahan dan analisis data kuantitatif melalui pendekatan statistik parametrik, perhitungan menggunakan alat program SPSS 16. Sedangkan parameter yang digunakan adalah motivasi dan kinerja pegawai berdasarkan responden persepsi dengan teknik pengambilan sampel dilakukan secara acak. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai cukup baik.

Penelitian Raden Yohanes Luhur (2014) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk” dalam Jurnal OE, Volume VI, November No. 3, 2014. Penurunan kinerja pegawai ditandai dengan tidak tercapainya target pelaporan hasil audit dalam tiga tahun terakhir. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui penggunaan kuesioner kepada responden. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk yang berjumlah 253 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*, dengan rumus *slovin* ditemukan 155 pegawai sebagai sampel. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji t menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja pegawai. Hasil uji t menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja pegawai. Hasil uji t menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis maka kinerja pegawai dapat dimaksimalkan melalui peningkatan kondisi psikologis dari lingkungan kerja, seperti kita mengurangi lembur.

2.2.7 Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Setia Wahyuni, Suparno Eko Widodo, dan Rita Retnowati (2016) dengan judul “*The Relationship of Interpersonal Communication, Working Motivation and Transformational Leadership to Teachers’ Job Satisfaction*” dalam *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Volume 4,

Issue 8, August 2016, PP 89-93. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komunikasi interpersonal, kerja motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru baik secara individu maupun bersama-sama. Variabel komunikasi interpersonal, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai independent variabel sedangkan variabel terikatnya adalah kepuasan kerja guru. Penelitian dilakukan secara proporsional dipilih secara acak 116 guru tidak tetap sekolah menengah kejuruan swasta di Kota Jambi, Indonesia. Dengan menggunakan metode campuran, desain eksplanatori sekuensial diterapkan di mana kuantitatif didahulukan. Studi keduanya secara kuantitatif dan kualitatif mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antar variabel di bawah berikut distribusi koefisien korelasi: komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru = 0,942, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru = 0,768, kepemimpinan transformasional terhadap pekerjaan guru kepuasan = 0,567 dan ketika diuji bersama menghasilkan koefisien korelasi = 0,800 yang menunjukkan adanya variabel 20% lainnya tidak termasuk dalam model yang mempengaruhi kepuasan kerja di swasta lingkungan kerja guru sekolah menengah kejuruan.

Penelitian Sanduni Somawardana, Vihangi Wijedasa, Thilini Gunaweera, Hansika Madhubhani, Mano Weligodapola (2019) berjudul “*The Impact of Interpersonal Communication Skills on Job Satisfaction of Front Line Managers*” dalam *International Journal of Management and Applied Science*, ISSN: 2394-7926 Volume-5, Issue-12, Dec.-2019. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh keterampilan komunikasi interpersonal terhadap pekerjaan kepuasan manajer lini depan di sektor FMCG. Selanjutnya, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk membahas dampak dari keterampilan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja manajer lini depan di Sektor FMCG. Observasi dan wawancara dilakukan menunjukkan bahwa manajer lini depan tidak menggunakan potensi maksimal mereka dalam melakukan pekerjaan mereka dan alasan utama kami mengidentifikasi adalah kurangnya keterampilan komunikasi interpersonal yang tepat. Mempertimbangkan bukti yang tersedia pada tinjauan literatur, kami belajar bahwa ada hubungan antara keterampilan komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja. Berdasarkan tinjauan literatur, kami mengidentifikasi faktor-faktor penentu keterampilan komunikasi interpersonal seperti, budaya hambatan komunikasi, nada suara, keterampilan kekuatan dan sebagainya. Selanjutnya, kami mengidentifikasi metode yang dapat meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal sendiri dari tinjauan literatur seperti meningkatkan keterampilan mendengarkan dan keterampilan berbicara. Jadi, kami menemukan cara mereka dapat meningkatkan keterampilan komunikasi

interpersonal mereka, bahwa perusahaan disediakan dari wawancara yang dilakukan dengan manajer lini depan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel 439 *Front line* manajer dari empat perusahaan yang berbeda. Pengumpulan data dilakukan melalui angket, observasi dan wawancara. Itu data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik kuantitatif. Akhirnya, kami menyimpulkan dengan menekankan bahwa ada dampak keterampilan komunikasi interpersonal pada kepuasan kerja manajer lini depan. Penelitian ini membantu organisasi untuk meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal manajer garis depan dan dengan demikian meningkatkan kepuasan kerja mereka sebagai serta kemenangan organisasi.

2.2.8 Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Komitmen Organisasional

Tiur Asi Siburian (2013) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Interpersonal Communication, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Achievement Motivation to Organizational Commitment of State High School Teacher in the District Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia*”. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan dari enam hipotesis yang diajukan, yang meliputi: 1) pengaruh langsung dari komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru. 2) pengaruh langsung interpersonal komunikasi terhadap komitmen organisasi guru. 3) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi. 4) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru. 5) pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru, dan 6) pengaruh langsung pengaruh motivasi berprestasi terhadap komitmen organisasi guru SMA se-Kabupaten Humbang Hasundutan. Populasi penelitian adalah guru SMA Negeri sebanyak 354 orang. Sampel sebanyak 150 orang diambil oleh menggunakan teknik *proporsional random sampling*. Instrumen penelitian adalah angket dengan skala *likert* dikembangkan dengan membuat variabel sintetik dari teori-teori tersebut untuk diukur, mendefinisikan konstruk variabel, mengembangkan variabel dimensi dan indikator, membuat kisi instrumen kisi, menentukan jumlah atau rentang parameter yang bergerak dalam suatu kontinum, dan item instrumen penulisan yang dapat membentuk pernyataan atau pertanyaan. Pengembangan instrumen penelitian dilakukan dengan melakukan uji coba untuk menghasilkan instrumen yang memenuhi meets persyaratan validitas dan reliabilitas. Data penelitian diolah dan dianalisis dengan analisis jalur. Analisis jalur ini diawali dengan uji persyaratan analisis yang meliputi uji normalitas, homogenitas, dan linearitas dan signifikansi regresi. Hasil analisis menunjukkan tidak ada pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru

dengan jalur koefisien sebesar 0,747, pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasi guru dengan koefisien jalur 0,259 pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi dengan koefisien jalur sebesar 0,901, maka terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap organisasi komitmen guru dengan koefisien jalur 0,233, pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap organisasi komitmen guru dengan koefisien jalur sebesar 0,213, dan pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap komitmen organisasi guru dengan koefisien jalur sebesar 0,251. Dengan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa semakin efektif komunikasi interpersonal, budaya organisasi, dan kepuasan kerja yang tinggi motivasi berprestasi, semakin tinggi komunikasi interpersonal guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Kabupaten Humbang Hasundutan. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan komitmen afektif guru SMA, ada kebutuhan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal, budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi berprestasi. Persamaan penelitian adalah menggunakan variabel komunikasi interpersonal, kepuasan kerja dan komitmen interpersonal sedangkan perbedaannya adalah pada obyek penelitiannya.

Penelitian Rita Dwi Lindawati (2014) berjudul “*The Effect of Interpersonal Communication and Job Stress on Organizational Commitment on Employee at Customs and Excise Training Center*” dalam Jurnal Manajemen Pendidikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal dan stres kerja terhadap komitmen organisasi pada pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di Balai Latihan Kerja Bea dan Cukai dengan menggunakan metode survey dengan analisis jalur yang diterapkan dalam pengujian hipotesis. Jumlah 50 pegawai sebagai sampel adalah dipilih dengan menggunakan rumus *Slovin*. Hasil penelitian menyimpulkan: (1) Ada pengaruh negatif langsung dari komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasi (2) Ada pengaruh negatif langsung stres kerja terhadap komitmen organisasi.

2.2.9 Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja

Penelitian Abdul Ghofar, Muchlis R. Luddin, dan Ma’ruf Akbar (2018) yang berjudul “*The Effect of Interpersonal Communication, Self-Engagement and Organizational Commitment toward the Employee Performance*” dalam *International Journal of Human Capital Management*, Vol. 2 (2), December 2018. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara komprehensif pengaruh Komunikasi Interpersonal, *Self-Engagement* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode survei di Kementerian Komunikasi dan Informatika Jakarta tahun 2016. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi. Analisis dan interpretasi data

menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh langsung positif Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai; (2) terdapat pengaruh langsung positif *Self-Engagement* terhadap Kinerja Pegawai; (3) terdapat pengaruh langsung positif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai; (4) terdapat pengaruh langsung positif Komunikasi Interpersonal terhadap Komitmen Organisasi Pegawai; (5) terdapat pengaruh langsung positif *Self-Engagement* terhadap Komitmen Organisasi Pegawai; (6) terdapat pengaruh langsung positif Komunikasi Interpersonal terhadap *Self-Engagement* Pegawai. Berdasarkan temuan tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara positif oleh komunikasi interpersonal, *self engagement*, dan komitmen organisasional. Oleh karena itu untuk menjaga kinerja pegawai, organisasi harus terbuka dalam berkomunikasi, mengembangkan peningkatan, *refreshing* dan kapasitas bangunan, terlibat dalam organisasi, dan trust leader. Temuan ini mengarah pada rekomendasi untuk mempraktekkan Kinerja Pegawai, Komitmen Organisasi dan *Self-Engagement* secara efektif, dengan Komunikasi Interpersonal. Praktik Komunikasi Interpersonal dengan cara (1) komunikasi terbuka, (2) empati, (3) mendukung, (4) berpikiran positif dan (5) kesetaraan.

Penelitian Suhartini, Ratu Dea Mada Badriyah, dan Ade Nahdiatul Hasanah (2020) berjudul “*How Interpersonal Communication and Physical Work Environment Affect the Employee’ Performance at Quality Control Division of PT.Bangun Beton*” dalam *Primanomics: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis-Vol.18.No.1* (2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai divisi *Quality Control* PT Bangun Beton. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif. Populasi penelitian adalah 54 orang dengan menggunakan sampel jenuh. Penelitian dilakukan di Divisi *Quality Control* PT Bangun Beton pada tanggal 28 November sampai dengan 29 Mei 2019. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, dan dianalisis dengan IBM SPSS *Statistic* v.24. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara komunikasi interpersonal pada pegawai kinerja berdasarkan uji parsial (uji t) dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05%, maka terdapat pengaruh positif yang signifikan antara lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai berdasarkan uji parsial (uji t) dengan taraf signifikan 0,05%. Hasil uji F menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.10 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Penelitian Obiekwe Onyebuchi, Obibhunun, Lucky, and Omah Okechukwu (2019) dengan judul “*Impact of Employee Job Satisfaction on Organizational*

Performance” dalam *Academic Journal of Current Research*, Vol.6, No.12; December-2019; ISSN (2343–403X); p-ISSN 3244–5621. Makalah ini secara teoritis menguji dampak kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Ini mencatat pekerjaan itu kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Makalah ini menyatakan bahwa seorang pegawai dengan tingkat pekerjaan yang tinggi kepuasan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, seorang pegawai yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki penilaian negative sikap tentang pekerjaan. Ini juga mencatat bahwa peningkatan kinerja organisasi dihasilkan dari tenaga kerja yang berkomitmen yang: puas dengan aspek pekerjaan mereka dalam organisasi. Makalah ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dengan peningkatan dalam ketidakhadiran, pergantian dan dorongan kerja yang rendah, tetapi menciptakan moral staf yang tinggi dan positif di antara pegawai, meningkatkan komitmen untuk organisasi, dan meningkatkan tingkat motivasi mereka, dan berdampak langsung pada tingkat produktivitas para pegawai. Makalah ini merekomendasikan antara lain bahwa, manajemen harus tertarik pada sikap pegawai mereka sebagai sikap memberikan peringatan tentang potensi masalah dan mampu mempengaruhi perilaku pegawai. Manajer juga harus meningkatkan kepuasan pegawai dengan berfokus pada bagian intrinsik dan ekstrinsik pekerjaan untuk menjaga pegawai tetap termotivasi dan berkomitmen untuk mengemudi domain visi dan tujuan organisasi, serta sangat mendorong hasil positif pegawai berikutnya yang positif. Manajer namun harus menyadari bahwa menciptakan tenaga kerja yang puas bukanlah solusi untuk setiap masalah organisasi atau juga bukan solusi jaminan keberhasilan kinerja organisasi. Oleh karena itu, upaya harus dilakukan untuk memposisikan organisasi secara strategis untuk memanfaatkan peluang yang berlimpah di lingkungan melalui pemindaian lingkungan yang efektif, dan perusahaan yang efektif manajemen dan menerapkan struktur yang meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian Andi Wijaya dan Agustin HP (2019) berjudul “*The Effect of Discipline, Motivation and Satisfaction on Employee Performance in Hotels*” dalam *ABM: International Journal of Administration, Business and Management*, Vol. 1 No. 1 November 2019. Salah satu konsep untuk menjaga citra perusahaan adalah kinerja pegawai. Sebuah konsep yang berupaya menciptakan Sumber Daya Manusia yang baik dan dapat diandalkan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Ketika perusahaan telah berkomitmen untuk menjaga peningkatan kinerja pegawai akan mendorong perusahaan untuk memperhatikan tingkat disiplin kerja yang dialami oleh pegawai dan pemberian motivasi kerja yang tepat untuk melihat tingkat kepuasan kerja setiap pegawai akan membuat pegawai merasa lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Populasi dalam

penelitian ini adalah pegawai tidak tetap Hotel ASTON Jember dan sampelnya ditetapkan oleh 50 responden. Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini adalah disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *Simple Random Sampling* dimana semua pegawai tetap memiliki peluang untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori. Penelitian merupakan penelitian yang mencoba menjelaskan suatu pokok masalah dan terdapat pengujian hipotesis serta melakukan analisis terhadap data yang diperoleh. Metode analisis data menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin, motivasi dan kepuasan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Hotel ASTON Jember, secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Hotel ASTON Jember, secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Hotel ASTON Jember, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Hotel ASTON Jember.

2.2.11 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Penelitian Suharto, Suyanto, dan Nedi Hendri (2019) dengan penelitian yang berjudul "*The Impact of Organizational Commitment on Job Performance*" dalam *International Journal of Economics and Business Administration*, Volume VII, Issue 2, 2019, pp. 189-206. Penelitian ini membahas pengaruh langsung kompetensi multikultural, keadilan organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja. yang utama Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan *explanatory survey*. Sampel terdiri dari 350 responden yang berstatus sipil pegawai di Kabupaten Lampung Tengah, Kota Metro dan Kabupaten Lampung Timur. Uji analisis persyaratan menggunakan normalitas Lilliefors, homogenitas, linearitas dan signifikansi regresi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis SEM (*Structural Equation Modeling*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi multikultural berpengaruh langsung terhadap keadilan organisasi, kompetensi multikultural secara langsung mempengaruhi komitmen organisasioal, kompetensi multikultural tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, keadilan organisasi secara langsung mempengaruhi komitmen organisasional, keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap prestasi kerja, dan komitmen organisasional secara langsung mempengaruhi kinerja. Komitmen organisasional yang terdiri dari keyakinan dalam organisasi nilai dan tujuan harus ditingkatkan sehingga keterampilan, usaha dan sifat kondisi kerja menjadi lebih baik. Pencapaian hasil dan keluaran kinerja pegawai diakui oleh organisasi tempat mereka bekerja dan dicirikan

oleh keterampilan, upaya, dan sifat pekerjaan kondisi adalah kombinasi dari bagian yang mewakili kinerja pegawai yang lebih baik.

Penelitian Hendrawan Qonit Mekta (2017) berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Indra Kelana Yogyakarta” dalam Jurnal Profita Edisi 2. Penelitian ini bertujuan mengetahui (1) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT. Indra Kelana Yogyakarta, (2) pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Indra Kelana Yogyakarta, dan (3) pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Indra Kelana Yogyakarta. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kausal komparatif. Sampel yang digunakan 82 pegawai PT. Indra Kelana Yogyakarta. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Indra Kelana Yogyakarta ditunjukkan dengan r hitung = 0,596, t hitung = 6,638 dan $R^2 = 0,355$. (2) terdapat pengaruh negatif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PT. Indra Kelana Yogyakarta ditunjukkan dengan r hitung = 0,135, t hitung = 1,220 dan $R^2 = 0,018$. (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PT. Indra Kelana Yogyakarta ditunjukkan dengan $R^2 = 0,357$, F hitung 21,919.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja banyak dilakukan penelitian. Dari beberapa penelitian, ada beberapa perbedaan kesimpulan di dalamnya atau *research gap* yang terlihat di dalam tabel 2.2.