

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dengan perkembangan zaman yang semakin pesat pada lingkungan yang bertambah kompleks dan kompetitif menjadikan sebuah organisasi dituntut untuk dapat mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan baik. Menurut Legge dalam Amstrong (2014) tenaga kerja atau karyawan memegang peranan penting sebagai sumber daya milik organisasi yang dapat menjadi dasar terciptanya sebuah keunggulan kompetitif bagi organisasi tersebut. Dengan *skill* dan kemauan setiap karyawan dalam menjalankan tugasnya akan menjadi penggerak untuk upaya pencapaian tujuan organisasi. Demikian untuk memperoleh tujuan tersebut diperlukan pengelolaan organisasi yang baik dan dapat menciptakan lingkungan kerja berkualitas guna memberikan apa yang telah menjadi hak pada masing-masing karyawannya, sehingga karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Kinerja karyawan atau *employee performance* merupakan hasil pencapaian kerja seorang karyawan yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitasnya dalam melakukan pekerjaan berdasarkan pada tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Kuantitas berkaitan dengan jumlah produktivitas yang dicapai oleh seorang karyawan, sedangkan kualitas berdasarkan pada standar kerja yang ada. Dalam hal ini Shaleh (2018) menjelaskan bahwa untuk dapat menuntaskan pekerjaannya, maka karyawan harus memiliki kesiapan serta tingkat kemampuan yang sesuai agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Untuk mendorong kinerja karyawan pada hasil yang baik, maka dibutuhkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Hasibuan (2007) dalam bukunya mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menyatakan bahwa setidaknya ada beberapa hal yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya yaitu komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian Grdinovac & Yancey (2012) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Meyer dan Allen (1997) komitmen organisasional atau *organizational commitment* diartikan sebagai keterikatan secara psikologis antara karyawan dengan organisasinya yang dapat menumbuhkan rasa loyalitas karyawan untuk tetap bertahan didalam organisasi tersebut. Karyawan dengan komitmen tinggi juga dapat berarti bahwa dirinya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi (Schermerhorn, 2007). Oleh karena itu, komitmen organisasional akan sangat berdampak pada sikap karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Bagi suatu organisasi, upaya peningkatan komitmen karyawan sangatlah diperlukan karena ketika seorang karyawan memutuskan atau berkeinginan untuk tidak meninggalkan organisasi, hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan bersedia untuk terus membantu organisasi dalam mencapai keberhasilan melalui pemenuhan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Organizational commitment atau komitmen organisasional juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh pendapat Badjuri (dalam Arifah & Romadhon, 2015) bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki harapan dalam dirinya untuk diperlakukan dengan baik dan diperhatikan segala kebutuhan kerjanya oleh organisasi. Apabila harapan kerja telah terpenuhi, kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Selain dari komitmen organisasional, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan ialah kepuasan kerja. Menurut Luthans (2011) kepuasan kerja atau *job satisfaction* yakni keadaan emosi akan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap semua yang berhubungan dengan pekerjaan seorang karyawan. Sehingga hal tersebut menjadikan kepuasan kerja sebagai salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi karena dapat berdampak langsung terhadap pekerjaan setiap karyawannya. Pernyataan tersebut didukung oleh penjelasan Vidhan K. Goyal & Chul W. Park (dalam Sofiah, 2008) menyatakan bahwa apabila sebuah organisasi ingin mencapai tujuan melalui perolehan kinerja karyawan yang baik, maka hal yang tidak boleh diabaikan ialah kepuasan kerja karyawannya. Itu dikarenakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sehingga perlu untuk sebuah organisasi

memahami dan mengerti apa saja yang menjadi hak serta kebutuhan-kebutuhan karyawan agar mereka dapat merasakan kepuasan atas pekerjaannya.

Data yang diperoleh berdasarkan pada penelitian terdahulu, terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. Artinya, ketika komitmen organisasional tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat. Akan tetapi dalam penelitian sebelumnya juga menunjukkan hasil bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dapat dimediasi oleh kepuasan kerja. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Pratama & Dihan (2017) dengan judul penelitian "*Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Arief Nirwana Utama*" yang memiliki hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan, pada penelitian yang dilakukan oleh Adhiguna (2017) & Sholichin (2017) menunjukkan hasil yang berbeda. Pada kedua penelitian tersebut menyatakan bahwa pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya melalui kepuasan kerja. Perbedaan antara hasil penelitian terdahulu tersebut mengindikasikan adanya *gapresearch* yang terjadi, sehingga menimbulkan pertanyaan apakah kepuasan kerja dapat memediasi atau berperan sebagai variabel intervening dalam pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan atau tidak.

Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumdam) Tirta Mukti Kabupaten Cianjur merupakan salah satu BUMD Penyelenggara SPAM yang bergerak pada bidang pengelolaan jasa produksi serta distribusi air minum dan air bersih kepada seluruh masyarakat sekitar daerah Cianjur. Sebagai sebuah BUMD, Perumdam Tirta Mukti memiliki peran pada laju pertumbuhan ekonomi Kabupaten Cianjur dimana perusahaan ini menjadi salah satu sumber pendapatan daerah. Selain itu keberadaan perusahaan ini memegang peran penting juga dalam kehidupan masyarakat daerah Cianjur dikarenakan air merupakan salah satu sumber kebutuhan yang tentunya diperlukan oleh makhluk hidup tak terkecuali manusia.

Penilaian kinerja perusahaan khususnya pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) penyelenggara Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) sangatlah dibutuhkan untuk mengetahui tingkat kesehatan kinerja perusahaan pada periode tertentu. Penilaian Kinerja BUMD Penyelenggara SPAM dilakukan oleh Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) bekerjasama dengan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Penilaian kinerja dihitung berdasarkan empat aspek, yaitu aspek keuangan, pelayanan, operasional dan sumber daya manusia. Perolehan hasil kinerja Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur berdasarkan tingkat kesehatan menurut BPPSPAM ialah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Nilai Kinerja Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur
Berdasarkan Penilaian Tingkat Kesehatan menurut BPPSPAM
Tahun 2018-2019

TAHUN	PENILAIAN KINERJA		NILAI KINERJA	KET.
	ASPEK	HASIL		
2018	Keuangan	0,65	3,37	SEHAT
	Pelayanan	0,80		
	Operasional	1,40		
	SDM	0,52		
2019	Keuangan	0,71	3,28	SEHAT
	Pelayanan	0,65		
	Operasional	1,40		
	SDM	0,52		

Sumber: Laporan Penilaian Kinerja Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur dikategorikan sebagai BUMD Penyelenggara SPAM yang sehat selama tahun 2018-2019. Akan tetapi nilai kinerja yang diperoleh menunjukkan penurunan dari adanya perubahan hasil pada aspek pelayanan. Aspek lainnya termasuk aspek sumber daya manusia pun menunjukkan hasil yang stagnan. Hal

tersebut dapat berkaitan dengan adanya permasalahan pada kinerja karyawan perusahaan.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Umum dan studi kepustakaan melalui artikel berita didapatkan informasi bahwa Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur sejak 2018 menetapkan kebijakan untuk tidak melakukan program rekrutmen karyawan baru hingga tahun 2030 dikarenakan jumlah karyawan yang berlebih sehingga hal tersebut tidak sebanding dengan pemasukan yang diperoleh. Banyaknya karyawan diakibatkan oleh minat pelamar kerja yang tinggi. Dari keadaan tersebut perusahaan harus segera mempersiapkan segala kemungkinan yang bisa terjadi dikemudian hari.

Keputusan perusahaan untuk tidak mengadakan aktivitas rekrutmen karyawan baru hingga bertahun-tahun kedepan berarti bahwa keberadaan karyawan yang memiliki kompetensi kerja dan sudah lama bekerja di perusahaan menjadi penunjang besar dalam pencapaian hasil kinerja perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan perlu menetapkan strategi pengelolaan karyawan dengan baik. Untuk mempertahankan keberadaan karyawan diperlukan peningkatan komitmen organisasional dan perhatian khusus kepada karyawan agar tercapainya kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada pengumpulan data awal dengan salah satu karyawan Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur, karyawan mengakui memiliki loyalitas terhadap perusahaan dikarenakan oleh keuntungan dan gaji yang diperoleh selama bekerja. Dari pembayaran gaji yang dianggap sudah sesuai dan diberikan secara adil disertai dengan pemenuhan fasilitas kerja yang memadai menjadikan karyawan juga menyatakan bahwa mereka memiliki kepuasan atas pekerjaannya. Namun pada perolehan data karyawan keluar atau pensiun, pengurangan jumlah karyawan yang berlangsung sejak tahun 2018 hingga 2019 ada sebanyak 18 orang karyawan, ditambah pada tahun 2020 pengurangan karyawan mencapai 16 orang dengan keterangan sebagian besar ialah pensiun, pensiun dini termasuk juga karyawan yang mengundurkan diri. Adanya karyawan yang keluar karena pensiun maupun mengundurkan diri tersebut tentunya mengakibatkan jumlah karyawan yang sudah lama bekerja dan memiliki

pengalaman kerja yang lebih banyak dibandingkan karyawan lainnya dalam perusahaan menjadi berkurang, sehingga kemungkinan hal tersebut yang menyebabkan adanya penurunan pada penilaian kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur)**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang penelitian yang sudah dipaparkan, maka peneliti mengambil inti atau identifikasi masalah yang terjadi di Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur adalah sebagai berikut:

1. Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur selalu berupaya untuk mempertahankan predikat kinerja perusahaan yang sehat, akan tetapi pada tahun 2018-2019 terdapat penurunan hasil kinerja berdasarkan aspek pelayanan beserta aspek lainnya yang cenderung stagnan.
2. Pemberhentian proses rekrutmen karyawan baru hingga 2030 menjadi strategi untuk mengurangi jumlah karyawan masuk akan tetapi apabila tidak disertai dengan pengelolaan manajemen yang baik dapat mengancam keberadaan karyawan lama yang kompeten.
3. Karyawan memiliki rasa komitmen terhadap organisasi dan kepuasan kerja, akan tetapi masih terdapat karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan dengan keterangan mengundurkan diri.
4. Adanya *gapresearch* dari hasil penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah tersebut, peneliti merumuskan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *employee performance* pada karyawan Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur?
2. Apakah *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur?
3. Apakah *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance* pada karyawan Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur?
4. Apakah *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* pada karyawan Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh positif *organizational commitment* terhadap *employee performance* pada karyawan Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur.
2. Untuk menguji pengaruh positif *organizational commitment* terhadap *job satisfaction* pada karyawan Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur.
3. Untuk menguji pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *employee performance* pada karyawan Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur.
4. Untuk menguji peran *job satisfaction* sebagai variabel intervening/mediasi dalam pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* pada karyawan Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur.

E. Kegunaan Penelitian

Apabila tujuan penelitian ini dapat dicapai, maka peneliti berharap hasil penelitian ini dapat memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Bagi masyarakat, peneliti selanjutnya, maupun berbagai pihak akademis dan perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu sarana pendukung untuk pengembangan ilmu pengetahuan, menjadi referensi akan penelitian mengenai *organizational commitment*, *job satisfaction* dan *employee performance*.

2. Kegunaan Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan serta masukan bagi pihak manajemen perusahaan khususnya untuk Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur dalam menghadapi permasalahan sumber daya manusia dan kinerja karyawan yang berkaitan dengan *organizational commitment* yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dan juga tentang *job satisfaction* yang dirasakan oleh setiap karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat diterima sebagai salah satu syarat bagi peneliti dalam memenuhi kewajibannya untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (SE) yang diberikan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

F. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran didefinisikan oleh Uma Sekaran (dalam Sugiyono, 2014) sebagai suatu model konseptual mengenai teori-teori yang saling berhubungan dengan faktor yang diketahui sebagai sebuah masalah yang penting. Dengan demikian maka kerangka pemikiran adalah bentuk penjelasan pemahaman akan hubungan tiap-tiap variabel dalam penelitian didasarkan oleh teori-teori yang telah dideskripsikan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel yaitu *Organizational Commitment* (X), *Job Satisfaction* (Z) dan *Employee Performance* (Y).

Kinerja karyawan atau *employee performance* menurut Mangkunegara (2009) adalah hasil dari pencapaian kerja karyawan yang dapat dilihat dari kualitas dan kuantitasnya dalam melakukan pekerjaan berdasarkan pada tanggung jawab yang telah diberikan kepada dirinya. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan salah satu diantaranya adalah komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Meyer & Allen (1997) mengemukakan teori komitmen organisasional merupakan bentuk keterikatan psikologis karyawan dengan organisasinya yang dapat memunculkan loyalitas karyawan sehingga dirinya mau bertahan dalam organisasi tersebut. Selanjutnya Luthans (2011) mendefinisikan kepuasan kerja atau *job satisfaction*

sebagai keadaan emosi akan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap semua yang berhubungan dengan pekerjaan seorang karyawan. Dari penjelasan teori-teori tersebut peneliti mengungkapkan keterkaitan atau hubungan antar variabel ialah sebagai berikut.

1. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance*

Employee performance atau kinerja karyawan merupakan hasil dari pencapaian kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan yang dapat dijadikan sebagai acuan bagi setiap organisasi untuk mengukur pencapaian tujuan ataupun target yang telah ditetapkan. Organisasi perlu melakukan upaya peningkatan kinerja melalui manajemen yang baik agar karyawan dapat bekerja secara maksimal. Ketika organisasi memberikan kesesuaian dan perlakuan yang baik terhadap karyawan sehingga mereka percaya bahwa organisasi memiliki kepedulian akan kesejahteraannya, maka akan timbul rasa loyalitas karyawan terhadap organisasi tersebut (Grdinovac & Yancey, dalam Nugroho et al., 2019). Rasa keterikatan atau loyalitas karyawan dapat timbul dari adanya komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan pekerjaan yang dilakukannya.

Komitmen organisasional akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Khan et al. (dalam Taurisa & Ratnawati, 2012) menyatakan bahwa komitmen yang dimiliki karyawan merupakan salah satu instrumen penting bagi suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Komitmen organisasional menurut Meyer & Allen (1993) dikategorikan menjadi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Dari ketiga komitmen tersebut peneliti mengambil garis besar bahwa pada dasarnya seorang karyawan yang berkomitmen itu berawal dari adanya keinginan dalam diri karyawan untuk menjadi bagian organisasi dan tetap bertahan dengan alasan finansial maupun pencapaian lainnya selama bekerja atau juga dikarenakan oleh kesadaran karyawan akan pentingnya komitmen dan tanggung jawab kepada organisasi atas pekerjaannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa seorang karyawan dengan komitmen organisasional akan cenderung terfokus pada pekerjaan yang diberikan kepadanya dan merasa bahwa tujuan organisasi merupakan bagian dari tujuan yang harus mereka capai.

Berdasarkan hasil penelitian Pratama & Dihan (2017) menyatakan bahwa komitmen berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan karena memiliki pengaruh positif dan signifikan. Setiap adanya kenaikan komitmen organisasional karyawan maka akan berimbas pada peningkatan kinerja karyawan tersebut. Sama seperti pada penelitian yang dilakukan oleh (Dadie & Nugraheni, 2016; Kristian & Ferijani, 2020; Puspitasari et al., 2018; Putra, 2016; Septiani et al., 2016; Kawiana et al., 2018) hasil menunjukkan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh positif dan juga signifikan pada *employee performance*.

2. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Job Satisfaction*

Organizational commitment atau komitmen organisasional merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* atau kepuasan kerja. Dalam melakukan pekerjaan, karyawan memiliki harapan juga berbagai kebutuhan yang perlu dipenuhi agar tercapainya perasaan suka dan puas terhadap hal yang dikerjakannya. Organisasi yang mampu memberikan dukungan terhadap peningkatan komitmen organisasional akan dapat mempengaruhi sikap positif karyawan terhadap organisasi, yang kemudian akan menimbulkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya (Nugroho et al., 2019). Ini juga disebabkan oleh arti komitmen yang sebenarnya yaitu tidak hanya sebagai rasa keinginan karyawan untuk bertahan pada suatu organisasi saja, melainkan perlu disertai tindakan dalam melakukan pekerjaan agar hasil yang diperoleh akan sesuai target yang telah ditetapkan. Keadaan tersebut tentunya hanya dapat terjadi apabila karyawan juga memiliki kesenangan dan puas terhadap pekerjaannya.

Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada suatu organisasi bisa dinyatakan sebagai karyawan yang mau bekerja secara maksimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Ketika karyawan tersebut melakukan pekerjaan dengan baik maka akan menimbulkan rasa puas atas pekerjaannya. Hasil penelitian (Adhiguna, 2017; Budiawan et al., 2020; Dadie & Nugraheni, 2016; Nugroho et al., 2019; Pratama & Dihan, 2017; Putra, 2016; Sholichin, 2017) menunjukkan bahwa variabel *organizational commitment* memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap variabel *job satisfaction*.

3. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*

Job satisfaction atau kepuasan kerja ditunjukkan oleh seorang karyawan melalui perasaan senang dan tidak senang terhadap pekerjaan yang dilakukan ataupun situasi yang berlangsung dalam lingkungan suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dapat disebabkan oleh tingkat kepuasan kerja karyawannya. Artinya ketika seorang karyawan merasa puas atas pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut menilai pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan (Pratama & Dihan, 2017).

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi hasil daripada kinerja seseorang. Apabila suatu organisasi menginginkan adanya peningkatan kinerja karyawan, maka hal yang perlu diperhatikan adalah pemenuhan kebutuhan dan ketersediaan fasilitas penunjang pekerjaan karyawan. Dengan terpenuhinya keinginan dan ketersediaan faktor pendukung pekerjaan karyawan maka dapat menumbuhkan rasa senang dan nyaman untuk karyawan dalam bekerja. Kesenangan karyawan dalam melakukan pekerjaannya menunjukkan adanya emosi positif sehingga karyawan tersebut memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hal tersebut akan berpengaruh pada tumbuhnya rasa semangat kerja, tingkat kehadiran tinggi, prestasi kerja yang baik, kualitas kerja meningkat dan akhirnya kinerja yang dihasilkan adalah maksimal.

Pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan didukung oleh beberapa hasil penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho et al. (2019) menjelaskan bahwa *job satisfaction* berpengaruh secara positif terhadap *employee performance* apabila terdapat kesesuaian antara yang diinginkan dengan apa yang telah diterima. Hasil yang serupa di kemukakan oleh para peneliti terdahulu seperti (Dadie & Nugraheni, 2016; Kawiana et al., 2018; Kristian & Ferijani, 2020; Pratama & Dihan, 2017; Puspitasari et al., 2018; Putra, 2016; Sholichin, 2017).

4. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* sebagai Variabel Intervening

Dalam suatu organisasi, kinerja karyawan atau *employee performance* dapat menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu terbukti dapat dipengaruhi secara langsung oleh komitmen organisasional karena sebagian besar menyatakan bahwa komitmen dipandang sebagai salah satu alat penggerak untuk karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi.

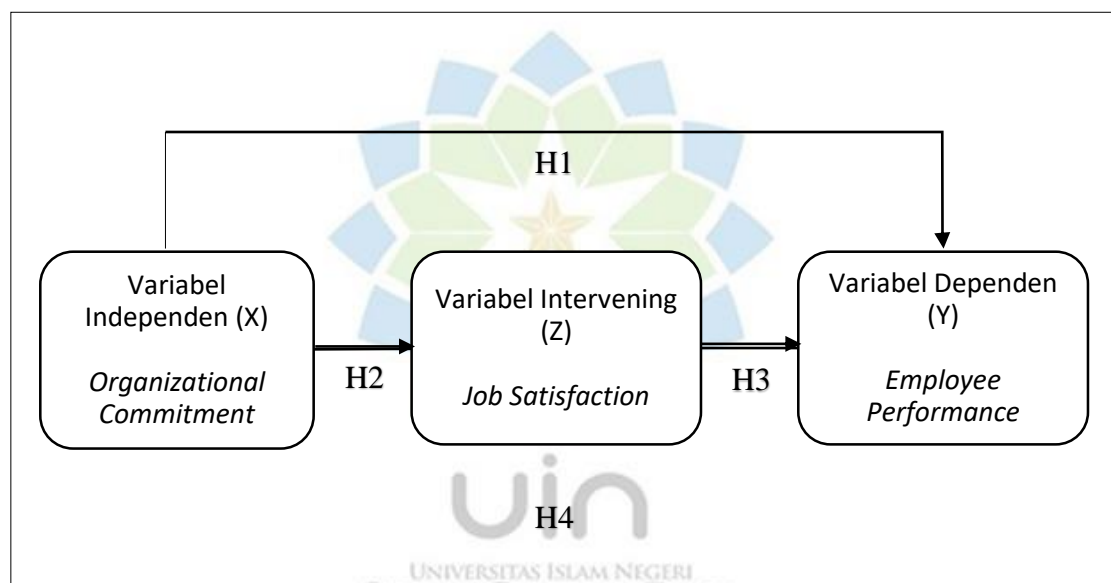
Organizational commitment atau Komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan, akan tetapi untuk mencapai hasil kinerja yang optimal maka suatu organisasi atau perusahaan diharapkan untuk dapat memperhatikan kepuasan kerja karyawannya agar mereka bisa lebih terdorong untuk semakin bersemangat dalam beraktivitas melakukan pekerjaannya. Ketika seorang karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi, tetapi tingkat kepuasan kerjanya rendah, maka peran komitmen organisasional yang dimiliki karyawan tersebut hanya akan menunjukkan sifat yang pasif (Pratama & Dihan, 2017). Keadaan tersebut pada akhirnya dapat menyebabkan organisasi tidak memperoleh hasil kinerja yang sesuai atau dengan kata lain kinerja karyawan mengalami penurunan.

Oleh sebab itu, seiring berkembangnya penelitian-penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu sebagian besar menyatakan bahwa adanya variabel yang dapat memediasi pengaruh komitmen terhadap kinerja. Pengaruh tidak langsung tersebut salah satunya disebabkan oleh keterlibatan variabel kepuasan kerja atau *job satisfaction*.

Pratama & Dihan (2017) menyatakan dalam hasil penelitiannya mengenai “*Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Arief Nirwana Utama*”, bahwa variabel kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung komitmen terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yang lebih tinggi perlu disertai dengan

pemenuhan harapan karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian lainnya yang mendukung hasil adanya pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Budiawan et al., 2020; Dadie & Nugraheni, 2016; Nugroho et al., 2019; Puspitasari et al., 2018; Putra, 2016).

Berdasarkan pemaparan penjelasan diatas, maka model kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Sumber: *Data diolah oleh Peneliti (2020)*

Gambar 1.1
Model Kerangka Pemikiran

G. Penelitian Terdahulu

Tabel 1.2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Camela Ikey Badhoeg Dadie dan Rini Nugraheni (2016)	Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta)	X ₁ : Komitmen Organisasi X ₂ : Kepemimpinan Y : Kinerja Karyawan Z : Kepuasan Kerja	- Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. - Komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja. - Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. - Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
2	Maulya Septiani, Bambang Swasto Sunuharyo dan Arik	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan	X ₁ : Komitmen Organisasional Y ₁ : Disiplin Kerja Y ₂ : Kinerja Karyawan	- Komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	Prasetya (2016)	(Studi Pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)		
3	Ramdani Bayu Putra (2016)	Efek Mediasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan <i>Organizational Citizenship Behaviors</i> sebagai Variabel Anteseden (Studi pada BPBD Provinsi Sumatera Barat)	X ₁ : Komitmen Organisasi X ₂ : Komunikasi Interpersonal X ₃ : <i>Organizational Citizenship Behaviors</i> Y: Kinerja Pegawai Z : Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. - Terdapat pengaruh positif yang signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. - Terdapat pengaruh positif yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. - Kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

4	Harmay Adhiguna (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisaional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi di Kantor Badan Pertahanan Nasional Kabupaten Sleman	X ₁ : Motivasi Kerja X ₂ : Komitmen Organisasional Y : Kinerja Karyawan Z : Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. - Komitmen organisasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. - Pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja.
5	Ichsan Sholichin (2017)	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan	X ₁ : Kecerdasan Emosional X ₂ : Komitmen Organisasional Y: Kinerja Karyawan Z : Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. - Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

		<p>Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Pusat Sains dan Teknologi Akselerator Badan Tenaga Nuklir Nasional Yogyakarta</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. - Pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja lebih tinggi dibanding pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Sehingga kepuasan kerja dinyatakan tidak memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja.
6	<p>M. Aditya Putra Pratama dan Fareshti Nurdiana Dihan (2017)</p>	<p>Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Arief Nirwana Utama</p>	<p>X₁ : Komitmen Organisasional X₂ : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan Z : Kepuasan Kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan. - Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. - Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

				<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh secara tidak langsung yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
7	Fathimining Ayu Puspitasari, Idayanti Nursyamsi dan Wahda Rasjid (2018)	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar	X_1 : Kompensasi X_2 : Kepemimpinan Transformasional X_3 : Komitmen Organisasi Y : Kinerja Karyawan Z : Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. - Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.

8	I Gede Putu Kawiana, Luh Komang Candra Dewi, Luh Kadek Budi Martini, Ida Bagus Raka Suardana (2018)	The Influence of Organizational Culture, Employee Satisfaction, Personality and Organizational Commitment towards Employee Performance Study at Bank Perkreditan Rakyat (BPR) in Bali	<p>X₁ : <i>Organizational Culture</i></p> <p>X₂ : <i>Employee Satisfaction</i></p> <p>X₃ : <i>Personality</i></p> <p>X₄ : <i>Organizational Commitment</i></p> <p>Y : <i>Employee Performance</i></p>	<p>- <i>Employee satisfaction</i> berpengaruh secara signifikan terhadap <i>employee performance</i>.</p> <p>- <i>Organizational commitment</i> berpengaruh secara signifikan terhadap <i>employee performance</i>.</p>
9	Gilang Nugroho, Raden Lestari Garnasih dan Zulfadil (2019)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Egasuti	<p>X₁ : Komitmen Organisasi</p> <p>X₂ : Kompensasi</p> <p>Y: Kinerja Karyawan</p> <p>Z : Kepuasan Kerja</p>	<p>- Komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>- Komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>- Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

		Nasakti di Petapahan		- Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
10	Bagas Kristian W dan Agatha Ferijani (2020)	The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance with OCB as the Intervening Variables (A Case Study on PT. Ulam Tiba Halim Distributor Company)	X ₁ : <i>Job Satisfaction</i> X ₂ : <i>Organizational Commitment</i> Y : <i>Performance</i> Z : <i>OCB</i>	- <i>Job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>performance</i> . - <i>Organizational commitment</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>performance</i> .
11	Budiawan, Maryadi, dan Didiek Handayani Gusti (2020)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	X ₁ : Komitmen Organisasi X ₂ : Motivasi Kerja Y: <i>Kinerja Pegawai</i>	- Komitmen organisasi terhadap kepuasan berpengaruh secara signifikan. - Tidak ada pengaruh yang signifikan pada

		melalui Kepuasan Kerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Mamuju	Z : Kepuasan Kerja	komitmen organisasi terhadap kinerja. - Komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja menunjukkan hasil pengaruh signifikan atau adanya pengaruh tidak langsung.
--	--	---	-----------------------	--

Sumber: Diakses dari Jurnal terdahulu, data diolah oleh peneliti (2021)

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas, peneliti melakukan perbandingan antara penelitian-penelitian yang sudah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti saat ini. Pada data tabel tersebut didapatkan 11 penelitian terdahulu berbentuk jurnal ilmiah. Variabel independen dari keseluruhan penelitian terlihat beragam dimulai dari yang menggunakan 1 variabel sampai dengan 4 variabel independen (X) yang diantaranya merupakan variabel komitmen organisasional dan kepuasan kerja atau juga ada yang memasukkan keduanya. Sebagian besar penelitian yang menggunakan variabel intervening/mediasi ialah menggunakan variabel kepuasan kerja, namun semua penelitian terdahulu tersebut memiliki variabel dependen yang sama yaitu kinerja karyawan.

Analisis hasil penelitian terdahulu menunjukkan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan sebagian besar adalah positif dan signifikan. Seluruh penelitian yang meneliti pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja juga menyatakan hasil positif dan signifikan. Begitupun dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan hasilnya positif, tetapi tidak seluruhnya signifikan. Dari jumlah total 11 penelitian, 8 diantaranya menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Namun, hasil dari kedelapan penelitian tersebut menunjukkan adanya *gap research*. Dimana terdapat dua penelitian diantaranya yaitu hasil penelitian dari Adhiguna (2017) dan

Sholichin (2017) menyatakan bahwa dalam penelitiannya variabel kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, enam penelitian dari (Budiawan et al., 2020; Dadie & Nugraheni, 2016; Nugroho et al., 2019; Pratama & Dihan, 2017; Puspitasari et al., 2018; Putra, 2016) memperoleh hasil yang menunjukkan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Dari sekian banyak penelitian terdahulu yang peneliti jadikan acuan diatas, persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan bisa terlihat dari segi judul yang hampir seluruhnya membahas variabel yang akan diteliti namun pada penelitian ini lebih berfokus pada pengaruh variabel *organizational commitment* (X) terhadap *employee performance* (Y) melalui *job satisfaction* (Z), tanpa menggunakan variabel independen yang lainnya. Perbedaan juga terlihat dari lokasi penelitian dimana pada penelitian terdahulu belum ada yang melakukan penelitian di Perusahaan umum milik daerah manapun termasuk Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur. Dengan demikian peneliti menyimpulkan bahwa penelitian yang akan dilakukan mengenai Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Intervening Studi Pada Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur belum pernah ada yang melakukan sebelumnya.

H. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014) hipotesis ialah jawaban dari rumusan masalah penelitian yang bersifat sementara. Hal tersebut dikarenakan dalam hipotesis jawaban yang dikemukakan baru didasarkan pada teori-teori relevan saja dan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris dilapangan. Berdasarkan acuan pada kerangka pemikiran dan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dicantumkan sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- Hipotesis 1 :** *Organizational commitment* berpengaruh secara positif terhadap *employee performance* pada Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur.
- Hipotesis 2 :** *Organizational commitment* berpengaruh secara positif terhadap *job satisfaction* pada Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur.
- Hipotesis 3 :** *Job satisfaction* berpengaruh secara positif terhadap *employee performance* pada Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur.
- Hipotesis 4 :** *Job satisfaction* memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* pada Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur.

