

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Chris Cakes Cilacap

Chris Cakes Cilacap adalah salah satu bisnis makanan di bidang *bakery* yang memproduksi dan menjual berbagai jenis roti, bolu, *dessert*, kue, pizza serta jajanan pasar seperti gorengan dan arem-arem. Chris Cakes Cilacap dibangun oleh Alm. Bapak Herry Kristianto bersama Ibu Gracia Silviana yang sudah berdiri sejak tahun 2003 dan sudah berjalan selama 21 tahun di Kota Cilacap, Jawa Tengah, Indonesia. Chris Cakes Cilacap selalu menggunakan bahan baku pilihan yang berkualitas tinggi dan bebas dari bahan pengawet. Chris Cakes Cilacap mempunyai visi dalam melayani *customer* dengan sepenuh hati.

Kekuatan yang terdapat di perusahaan ini yaitu Chris Cakes Cilacap satu-satunya toko roti di Cilacap yang menyediakan kue ulang tahun *ready stock* dalam jumlah yang banyak, dengan berbagai macam desain dan ukuran yang bervariasi. Sehingga Chris Cakes Cilacap membebaskan *customer* untuk *request* desain, ukuran dan jenis cake sesuai keinginan mereka dengan *budget* harga terendah sampai tertinggi. Chris Cakes Cilacap sudah memiliki 5 toko yang terbagi menjadi 4 cabang yang tersebar di daerah kecil kota Cilacap, salah satu cabangnya merupakan toko yang berfokus dalam menjual pizza dengan nama Chris Pizza Cilacap. Misi dari pemilik bisnis Chris Cakes Cilacap yaitu membuka cabang di daerah kecil kota Cilacap seperti Limbangan, Adipala dan Kawunganten. Dibangunnya cabang-cabang di daerah kecil bahkan sampai di desa, Chris Cakes Cilacap berhasil membuka lapangan pekerjaan dengan membantu perekonomian karyawan yang kurang mampu. Total keseluruhan saat ini Chris Cakes Cilacap mempekerjakan sebanyak 36 karyawan.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai kondisi emosional positif dan menyenangkan yang dialami karyawan dalam bekerja, hal ini mengacu pada rasa kepuasan yang dirasakan karyawan dari pekerjaannya, dan menggambarkan

seberapa besar karyawan tersebut memenuhi kebutuhan dasarnya dengan menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya (Salampessy et al., 2024). Adapun kepuasan kerja menurut Amri et al., (2017) adalah suatu kondisi di mana karyawan merasakan berbagai emosi saat menjalankan pekerjaannya, baik yang menyenangkan maupun tidak. Semakin karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, semakin besar kemungkinan mereka menunjukkan sikap positif terhadap lingkungan kerja mereka. Begitupun sebaliknya, jika perusahaan mendeteksi adanya ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, hal ini akan berdampak buruk bagi kinerja karyawan maupun bagi kemajuan perusahaan itu sendiri. Luthans (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang mencerminkan kesenangan dan sikap positif yang muncul dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja yang dialaminya. Hal ini dipengaruhi oleh persepsi karyawan tentang seberapa baik atau seberapa besar kesukaan mereka terhadap pekerjaan tersebut.

Kepuasan kerja umumnya merupakan sikap dan perilaku setiap individu terhadap tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Ketika karyawan bekerja sesuai dengan ketentuan dan kebijakan perusahaan, serta melakukan pekerjaan yang sesuai dengan bidang yang diminati, hal ini dapat meningkatkan tingkat kepuasan individu tersebut dalam bekerja (Nabawi, 2019). Koesmono (2014) juga berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan dapat tercapai optimal jika lingkungan pekerjaan dari perusahaan tersebut dapat memberikan kontribusi yang baik, aspek lingkungan pekerjaan berperan penting dalam membantu karyawan mencapai kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat diukur dari tingkat kesenangan yang karyawan rasakan dalam pekerjaannya, karyawan yang merasa bahagia dalam bekerja akan lebih maksimal dan bisa memotivasi dirinya untuk berupaya menyelesaikan segala pekerjaannya dengan rasa senang dan puas dengan pencapaiannya (Andayani, 2020).

Berdasarkan hasil pemaparan teori diatas mengenai kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan positif dan kepuasan yang dirasakan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya, setiap masing-masing dari individu memiliki perasaan positif dan negatif, terlebih dalam dunia kerja karyawan berhak merasakan emosi positif maupun negatif terhadap

pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat positif kepuasan karyawan, semakin besar pengaruhnya terhadap loyalitas, produktivitas, dan kinerja mereka, yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang kondusif, hubungan baik dengan atasan, serta dukungan tim yang saling membantu.

2.2.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut Fortuna (2016), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan yang turut berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya:

a) **Faktor Psikologis**

Faktor ini berkaitan erat dengan aspek psikologis karyawan, termasuk minat dan bakat yang dimiliki oleh karyawan, kenyamanan dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, serta keterampilan karyawan.

b) **Faktor Sosial**

Faktor ini berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin baik antara karyawan, baik dengan rekan kerja, atasan, maupun dengan karyawan dari bidang pekerjaan yang berbeda, seperti bergaul dengan karyawan dari divisi atau departemen lain di perusahaan tersebut.

c) **Faktor Fisik**

Faktor ini mencakup kondisi fisik lingkungan kerja serta kondisi fisik karyawan, seperti jenis pekerjaan mereka, aturan jam kerja dan waktu istirahat, peralatan kerja, kondisi ruang kerja, ventilasi udara, suhu, pencahayaan yang sesuai dengan prosedur, kesehatan fisik karyawan, riwayat kesehatan, usia, dan lainnya.

d) **Faktor Finansial**

Faktor ini terkait dengan jaminan dan tunjangan untuk kesejahteraan karyawan, meliputi penggajian karyawan, tingkat upah karyawan, jaminan sosial dari perusahaan, berbagai tunjangan, fasilitas yang disediakan perusahaan, peluang promosi, dan lainnya.

Locke (2016) mengemukakan beberapa faktor-faktor penting yang dapat memengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

a) Pekerjaan

Seberapa suka karyawan dengan pekerjaannya, memiliki sifat yang ingin terus berprestasi dan selalu unggul terhadap keinginannya yang ingin diraih. Dalam aspek ini karyawan dilatih dan diasah mentalnya untuk terus berfikir maju mempelajari banyak hal baru dengan mengontrol perasaan emosinya agar karyawan mengetahui pentingnya pekerjaan tersebut dan dapat berguna untuk aspek lainnya.

b) Gaji

Besaran gaji dan tingkatan gaji yang diberikan kepada seluruh karyawan harus secara adil tidak membedakan karyawan dan diberikan sesuai dengan ketentuan prosedur perusahaan itu sendiri. Sehingga karyawan dapat merasa puas dengan gaji yang dimiliki dan sesuai dengan kinerja maupun performa kerja karyawan.

c) Promosi

Perusahaan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan yang memiliki ambisi tinggi untuk terus maju dan bertumbuh, hal ini dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap perusahaannya.

d) Rekan kerja

Salah satu aspek penting agar karyawan mencapai kepuasannya dalam bekerja yaitu terjalin hubungan baik antar karyawan memiliki kerjasama tim yang saling membangun satu sama lain, memberikan suasana atau energi yang positif menyenangkan, kooperatif untuk membantu karyawan yang mungkin memiliki kekurangan di bidangnya.

e) Supervisor

Karyawan diharapkan bisa mempercayai kompetensi dan integritas atasannya, mampu berkata jujur dan mengakui apa yang sedang dialami supaya tidak menimbulkan masalah perpecahan dalam perusahaan, menghargai apapun keputusan yang dibuat.

f) Kepemimpinan

Pemimpin perusahaan mencapai titik sukses ketika berhasil dalam menjalankan dan menyatukan seluruh organisasi divisi ataupun departemen, pemimpin yang jujur dan dapat menjadi contoh untuk karyawannya. Karyawan akan merasa puas jika memiliki pemimpin yang bekerja dengan benar, tidak berlebihan maupun mengurangi peraturan dan visi misi yang dibangun.

g) **Benefit dan Kebijakan**

Karyawan menerima benefit yang setimpal dengan performa dalam bekerja, karyawan yang memiliki daya saing di berbagai organisasi sejenis maupun lainnya. Kondisi pekerjaan yang baik serta aman dan karyawan berhak menerimanya, ini termasuk dalam peraturan kebijakan yang seharusnya seluruh perusahaan menerapkan hal ini.

2.2.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (2011) dalam bukunya mengidentifikasi tiga dimensi yang secara umum diterima untuk kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a) Kepuasan kerja adalah respons emosional berupa sikap terhadap situasi di tempat kerja. Meskipun hal ini tidak tampak secara langsung, kita hanya dapat menyimpulkannya.
- b) Kepuasan kerja sering kali ditentukan oleh seberapa baik atau sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan sesuai dengan ekspektasi seseorang. Misalnya, jika seorang karyawan merasa telah bekerja lebih keras dibandingkan rekan-rekannya di divisi atau departemen yang sama namun menerima penghargaan yang lebih sedikit, hal ini dapat menyebabkan sikap negatif terhadap pekerjaan, atasan, dan rekan kerja mereka. Karyawan akan merasakan ketidakpuasan dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika mereka merasa diperlakukan dengan baik dan dibayar secara adil tanpa diskriminasi, ini justru akan membentuk sikap positif terhadap pekerjaan, sehingga karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja.

- c) Kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan *attitude* atau sikap mereka dan pandangan mereka dengan seberapa pentingnya karakteristik pekerjaan.

2.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2011), terdapat lima indikator untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu:

1. *The work itself* / Pekerjaan itu sendiri
Sejauh mana pekerjaan tersebut menawarkan tugas pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar, dan memberikan hak kepada karyawan untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya.
2. *Pay* / Gaji
Jumlah gaji yang diterima karyawan dan sejauh mana hal ini dianggap adil oleh rekan-rekan di perusahaan tersebut.
3. *Promotion opportunities* / Peluang promosi
Kesempatan bagi karyawan untuk terus berkembang maju di perusahaannya.
4. *Supervision* / Supervisi.
Kemampuan dan kesiapan supervisor untuk memberikan bantuan, baik secara teknis maupun dalam bidang lain, kepada bawahan serta memberikan dukungan perilaku kepada karyawan.
5. *Coworker* / Rekan kerja.
Tingkat kecakapan atau kemampuan teknis rekan kerja dan dukungan dari ruang lingkup sosial.

2.3 Stress Kerja

2.3.1 Pengertian Stress Kerja

Beratnya tekanan serta tuntutan pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan menyebabkan stress kerja, salah satu permasalahan perusahaan terpenting saat ini yaitu memperhatikan stress kerja karyawan yang beresiko tinggi, baik untuk

perusahaan maupun untuk kehidupan karyawan itu sendiri (Indrianingsih & Yunianto, 2022). Stress kerja merupakan respons seseorang yang berkaitan dengan fisiologis dan psikologis mereka terhadap tuntutan dan tekanan yang berlebihan dalam pekerjaan, stress kerja dapat disebabkan oleh banyak hal, seperti beban kerja yang berlebih, timbulnya konflik antar rekan kerja, dan berada di bawah tekanan untuk karyawan memenuhi tenggat waktu yang diberikan secara ketat (Samsudin et al., 2024).

Stress kerja adalah suatu reaksi diri seseorang yang timbul secara tiba-tiba atau tidak disengaja, sehingga stress kerja dapat disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain seperti kondisi lingkungan kerja dan tuntutan kerja yang melebihi batas kinerja dan kemampuan karyawan, apabila hal ini tidak ditindaklanjuti maka akan berdampak terhadap kesehatan mental karyawan dalam bekerja tidak maksimal (Dewa & Yuniior, 2024). Menurut Ganyang (2018), stress kerja merupakan suatu keadaan yang dimana kondisi karyawan merasa adanya tekanan secara psikis dalam menghadapi beban kerja dan berkaitan dengan lingkungan tempat karyawan bekerja. Stress kerja merupakan sikap emosional yang mempengaruhi ketidakseimbangan antara fisik dengan psikis dan berdampak pada emosi, proses berfikir, kondisi karyawan karena terdapat ketidaksesuaian antara beban kerja yang diberikan dan kemampuan individu untuk mengatasi stress kerja yang akan dihadapi (Vanchapo, 2018)

Jadi dapat disimpulkan bahwa stress kerja merupakan respons alami emosional dalam hidup seseorang ketika sedang melakukan pekerjaan. Respons emosional ini akan muncul ketika karyawan mengalami banyaknya tekanan dan beban pekerjaan, tidak ada dukungan dari sekitarnya, tidak adanya hubungan yang baik antara rekan kerja maupun dengan atasan. Gejala stress kerja dapat dilihat jika karyawan sering merasa cemas yang berlebihan, mudah lelah dalam situasi dan kondisi apapun, serta mengalami kesulitan tidur yang berkepanjangan. Stress kerja dapat memberikan pengaruh buruk bagi produktivitas dan kinerja karyawan yang akan terus menurun. Perusahaan perlu memperhatikan dan manajemen stress kerja yang dimiliki oleh karyawannya, sehingga dapat mengelola stress kerja untuk tetap menjaga kesejahteraan hidup karyawan dan tidak merusak produktivitas kerja.

2.3.2 Faktor-faktor Stress Kerja

Menurut Ganyang (2018), stress kerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor penentu, diantaranya sebagai berikut:

a) Beban kerja

Setiap karyawan yang mempunyai beban kerja yang bervariasi tergantung pada posisi dan tanggung jawabnya di perusahaan. Stress kerja dapat muncul jika karyawan merasa beban kerja yang mereka terima melebihi kemampuan mereka.

b) Waktu penyelesaian kerja

Jika waktu penyelesaian pekerjaan terlalu singkat, maka sikap, perilaku, pikiran hingga tindakan karyawan dapat mudah terganggu dan tidak fokus selama bekerja. Semakin dekat dengan batas tenggat waktu yang diberikan, semakin besar pula stress yang karyawan alami.

c) Pengawasan kerja

Pengawasan kerja yang ketat dari atasan hingga bawahan seperti ini dapat menimbulkan stress pada karyawan dan timbulnya rasa tidak nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. Sebaliknya, kurangnya pengawasan juga dapat membuat karyawan merasa tidak diperhatikan oleh atasannya sehingga dapat menimbulkan stress kerja berlebih.

d) Suasana kerja yang tidak nyaman

Suasana yang tidak menyenangkan di tempat kerja, terutama yang berkaitan dengan interaksi antar karyawan, termasuk hubungan antara atasan dan bawahan atau hubungan antara manajer dengan pemilik perusahaan, dapat menimbulkan stress bagi karyawan yang harus secara terpaksa menjalankan tugasnya sehari-hari di tengah suasana yang tidak harmonis.

e) Perbedaan nilai

Jika nilai-nilai yang diberikan secara paksa oleh pimpinan tersebut kepada karyawannya, maka akan memicu terjadinya stress kerja bagi karyawan yang memiliki perbedaan nilai dengan pimpinan perusahaan.

f) Tidak tersedianya staf / media konsultasi

Saat seorang karyawan merasa stress alangkah baiknya dapat berkonsultasi dengan ahlinya yang bersangkutan. Adanya para ahli atau tenaga ahli tersebut dapat menjadi wadah bagi karyawan untuk meluapkan rasa stress yang dialaminya dan mendapatkan solusi dari masalah yang ada, namun jika perusahaan tidak memiliki tenaga tersebut, tingkat stress karyawan pun akan berujung pada depresi berat.

g) Sanksi dari perusahaan

Stress kerja dapat terjadi salah satunya karena sanksi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Sanksi yang dianggap terlalu berat bagi karyawan tanpa adanya alasan yang jelas dan rasional akan sulit diterima oleh karyawan, karena dapat memicu timbulnya stress.

h) Lingkungan kerja di perusahaan

Ada banyak lingkungan kerja yang dapat menimbulkan stress pada karyawan, seperti terlalu banyak kebisingan di tempat kerja, suhu yang terlalu dingin atau terlalu panas, lingkungan kerja yang kotor dan berbau tidak sedap, serta kondisi kerja yang tidak aman, cenderung dapat membahayakan karyawan.

i) Kondisi fisik dan kesehatan karyawan

Stress kerja dapat mudah sekali terjadi apabila kondisi fisik dan kesehatan karyawan yang rentan terkena penyakit seperti terlalu lelah bekerja, haus, lapar atau sedang kurang sehat.

Vanchapo (2018) mengemukakan adanya 3 penyebab stress kerja dikategorikan sebagai berikut:

1. Faktor Organisasional

Faktor ini berkaitan dengan organisasi dalam perusahaan, tekanan dalam menyelesaikan pekerjaan, beban kerja yang berlebihan, atasan yang sering menuntut, hal tersebut dapat menimbulkan stress kerja karyawan. Contohnya seperti faktor-faktor dibawah ini:

- a) Kurangnya kreativitas
- b) Harapan dan tenggat waktu yang tidak realistis
- c) Perpindahan lokasi kerja
- d) Kurangnya pelatihan untuk karyawan

- e) Karier yang melelahkan
- 2. Faktor Individual

Faktor ini berkaitan dengan kehidupan pribadi karyawan, yang mencakup masalah keluarga, karakter kepribadian bawaan, permasalahan finansial karyawan. Contohnya seperti faktor-faktor dibawah ini:

 - a) Pertentangan antara karier dan tanggung jawab keluarga
 - b) Ketidakpastian ekonomi keuangan
 - c) Kurangnya penghargaan serta pengakuan atas kerja
 - d) Kejuhan, kebosanan, dan ketidakpuasan dalam pekerjaan
 - e) Konflik dengan rekan kerja
- 3. Faktor Lingkungan

Faktor ini berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja, yang dimana ketika karyawan bekerja mengalami permasalahan dari aspek lingkungan kerjanya, terdapat perilaku *bullying*, dan sebagainya. Contohnya faktor-faktor dibawah ini:

 - a) Buruknya kondisi lingkungan kerja (pencahayaan yang kurang, suhu, ventilasi serta kebisingan yang terlalu mengganggu fokus karyawan)
 - b) Diskriminasi berdasarkan ras, suku dan budaya
 - c) Adanya pelecehan seksual
 - d) Kekerasan di tempat kerja
 - e) Kemacetan yang dialami saat berangkat dan pulang kerja

2.3.3 Indikator Stress Kerja

Indikator-indikator untuk mengukur stress kerja karyawan menurut Ganyang (2018) terdapat 5 indikator yaitu:

- 1. Fisik
 - a) Kebisingan
 - b) Kelelahan
 - c) Perpindahan pekerjaan
 - d) Jetlag

- e) Suhu dan kelembaban udara
- 2. Beban Kerja
 - a) Terlalu banyak tugas pekerjaan yang diterima
 - b) Waktu untuk menyelesaikan pekerjaan terlalu singkat
 - c) Jenis pekerjaan yang terlalu sulit
- 3. Sifat Pekerjaan
 - a) Kesulitan dalam beradaptasi dengan pekerjaan baru
 - b) Tidak adanya contoh atau standar kerja
 - c) Karakteristik pekerjaan yang membosankan
 - d) Tugas yang tidak jelas
- 4. Kebebasan
 - a) Minimnya pengawasan kerja
 - b) Standar kualitas yang terlalu rendah
 - c) Tanggung jawab pekerjaan yang terlalu ringan
- 5. Masalah Pribadi
 - a) Adanya masalah yang muncul dengan atasan
 - b) Masalah yang terjadi dengan rekan kerja
 - c) Masalah yang dihadapi dengan bawahan
 - d) Masalah yang diberkaitan dengan keluarga

2.4 Komitmen Organisasi

2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Sikap komitmen karyawan terhadap organisasi ditunjukkan melalui keinginan dan keyakinan karyawan untuk menjadi anggota tetap dalam organisasi atau perusahaan tersebut, mau untuk menerima tujuan dan nilai-nilai perusahaan sampai pada titik seorang karyawan ingin mencapai kepentingan perusahaan itu sendiri, sehingga komitmen organisasi merupakan suatu keterikatan karyawan terhadap perusahaan secara psikologis (Wulandari et al., 2022). Komitmen organisasi yaitu sebagai tolak ukur sejauh mana karyawan menyadari dirinya tertarik dengan suatu organisasi tertentu dan tingkat karyawan yang di mana seorang karyawan menginginkan menjadi keanggotaan tetap dalam organisasi tersebut dan memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi (Robbins &

Judge, 2013). Amri et al., (2017) juga menyatakan pendapat bahwa komitmen organisasi merupakan sikap karyawan terhadap perusahaan yang mengaitkan identitas pribadinya dengan perusahaan tersebut. Komitmen organisasi sangat penting karena memiliki hubungan erat dengan kinerja karyawan, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya, semakin baik pula kinerja mereka.

Busro (2018) menegaskan bahwa komitmen organisasi mencerminkan kesetiaan karyawan atau anggota terhadap organisasi tersebut dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati dan disetujui bersama oleh semua pihak, sehingga loyalitas karyawan atau anggota organisasi yang akan menentukan apakah organisasi ini berhasil atau tidak dalam meraih serta mencapai tujuannya yang telah dibangun dengan kesepakatan bersama seluruh anggota organisasi. Selanjutnya komitmen organisasi adalah sebagai bentuk sikap karyawan terhadap segala hal yang berkaitan dengan perusahaan tempat mereka bekerja, meliputi pekerjaannya yang dapat dipertahankan dengan keyakinan penuh demi tercapainya tujuan perusahaan, komitmen organisasi ini dapat dilihat dari karyawan yang memiliki tekad dan komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan, aktif dalam bekerja serta mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan (Samsuddin, 2018). Komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai sebuah sikap menurut (Luthans, 2011) yaitu:

- a) Sikap seseorang yang memiliki keyakinan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.
- b) Sikap seseorang yang memiliki kemauan dan ketersediaannya untuk berkontribusi secara aktif demi kepentingan nama baik organisasi.
- c) Sikap seseorang yang memiliki keyakinan yang jelas terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi, serta penerimaan yang sesuai terhadap nilai-nilai dan tujuan tersebut.

Berdasarkan kajian teori diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kesetiaan individu dan seorang karyawan yang memiliki keterikatan serta ketertarikan terhadap organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi mencakup sikap individu karyawan bahwa

mereka berkontribusi dan terikat dengan nilai-nilai serta tujuan perusahaan, serta menunjukkan loyalitas karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasi, semakin besar pula potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja, serta mengurangi tingkat *turnover* karyawan di perusahaan tersebut.

2.4.2 Faktor-faktor Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan terhadap organisasi ditentukan oleh sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi, menurut Wulandari et al., (2022) dalam penelitiannya yaitu:

- a) Karakteristik atau ciri dari pribadi (personal) karyawan
- b) Karakteristik atau ciri dari pekerjaan itu sendiri
- c) Karakteristik struktur pekerjaan
- d) Pengalaman kerja karyawan

2.4.3 Dimensi Komitmen Organisasi

Busro (2018) mengemukakan bahwa komitmen organisasi dapat diukur melalui tiga dimensi sebagai berikut:

a) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif memiliki hubungan yang erat dengan perasaan emosional seorang karyawan maupun anggota organisasi terhadap lembaga organisasi atau perusahaan tempat mereka bernaung. Mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi tersebut serta adanya keterlibatan karyawan atau anggota dengan berkontribusi untuk mengikuti kegiatan-kegiatan di dalam organisasi, hal ini merupakan nilai dasar yang harus dimiliki seseorang jika ingin bergabung dan menetap dalam suatu organisasi.

b) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan memiliki hubungan yang berkaitan dengan tingkat kesadaran seorang karyawan atau anggota organisasi akan merasakan pentingnya memiliki investasi yang besar dalam organisasi,

sehingga mereka sulit untuk meninggalkannya dan akan mengalami kerugian, baik secara finansial maupun non-finansial.

c) **Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)**

Komitmen normatif terkait erat dengan perasaan keterikatan seorang karyawan atau anggota organisasi untuk selalu berada di dalam organisasi tersebut, sehingga karyawan memiliki kewajiban moral untuk tetap di organisasi atas dasar nilai-nilai atau mereka.

Dimensi komitmen organisasi dalam penelitian Samsuddin (2018) terdapat tiga dimensi yaitu:

- a) Kemauan yang kuat: tingkat kemauan karyawan yang tinggi untuk berambisi dalam mencapai tujuan perusahaan, diukur dengan indikator:
 1. Niat untuk bekerja keras
 2. Konsentrasi pada inti tujuan perusahaan
- b) Partisipasi yang aktif: tingkat keaktifan karyawan dalam perusahaan, diukur dengan indikator:
 1. Terlibat secara aktif selama bekerja
 2. Tingkat kehadiran dalam bekerja memenuhi kebijakan perusahaan
- c) Loyalitas pada perusahaan: tingkat kesetiaan karyawan dalam perusahaan, diukur dengan indikator:
 1. Kesetiaan selama menjadi karyawan perusahaan
 2. Menunjukkan sikap melindungi perusahaan

2.4.4 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator-indikator untuk mengukur komitmen organisasi menurut Busro (2018) adalah sebagai berikut:

1. **Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)**

- a) Keyakinan yang mendalam dalam menerima nilai dan tujuan organisasi
- b) Kesetiaan kepada organisasi
- c) Kesiediaan untuk mengerahkan segala usaha demi kepentingan organisasi

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)
 - a) Menghitung manfaat jika tetap bekerja di dalam organisasi tersebut
 - b) Mempertimbangkan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)
 - a) Niat untuk bekerja di dalam organisasi
 - b) Tanggung jawab untuk memajukan organisasi

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Nabawi (2019) menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merujuk pada tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya untuk mencapai tujuan, visi, dan misi yang telah ditetapkan melalui perencanaan strategis. Kinerja karyawan mengacu pada pencapaian pekerjaan tertentu yang pada akhirnya hasil dari kinerja yang dihasilkan tersebut dapat dilihat secara jelas bagaimana kinerja karyawan dari hasil akhir yang disampaikan sesuai dengan kebijakan suatu perusahaan mencapai tujuannya (Sidiq, 2019). Kinerja sebagai alat ukur evaluasi penilaian dari berbagai macam aktivitas pekerjaan terhadap siklus evaluasi penilaian setiap karyawan dalam perusahaan tersebut, dan dari hasil yang diperoleh dapat digunakan sebagai acuan oleh perusahaan untuk menentukan penilaian kerja karyawan telah melakukan perbaikan yang berkesinambungan (Tumakaka & Cyasmoro, 2024).

Kinerja adalah hasil keluaran dari seluruh tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Hasil ini dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mencerminkan prestasi baik karyawan dalam mencapai target pelaksanaan tugas (Samsuddin, 2018). Pendapat lain dari Faiza et al. (2022) kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan individu atau sekelompok orang dalam menjalankan tugas pekerjaan atau kegiatan yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab mereka, serta mampu menyelesaikannya dengan hasil yang diharapkan oleh perusahaan. Secara umum kinerja karyawan bersifat individual, karena ketika sedang mengerjakan atau

menjalankan pekerjaannya seorang karyawan memiliki batas kemampuan yang berbeda-beda tidak bisa disamaratakan antar individu, kinerja sendiri dapat ditentukan oleh hubungan antara keterampilan, usaha dan peluang yang diterima (Sawitri et al., 2022).

Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dikatakan berhasil jika seorang karyawan mampu dalam menyelesaikan semua tugas pekerjaan serta tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan diukur dengan sejauh mana seorang karyawan dapat memenuhi standar yang diberikan oleh perusahaan, termasuk jumlah output yang dihasilkan dalam kurun waktu yang sudah ditetapkan, tingkat kualitas pekerjaan, serta tingkat keterlibatan dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan.

2.5.2 Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Sidiq (2019) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

a) Faktor Internal

Faktor internal adalah elemen yang berasal dari diri karyawan, seperti inisiatif, kepuasan kerja, motivasi kerja, serta keterampilan dan pengetahuan karyawan yang berkontribusi pada pencapaian kinerja perusahaan.

b) Faktor Eksternal

Faktor eksternal elemen dari luar yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya organisasi dan pola hubungan kerja antara karyawan, rekan kerja, serta atasan di dalam perusahaan.

Pendapat lain mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terbagi menjadi tiga faktor menurut Samsuddin (2018) adalah sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Faktor individu mencakup pengetahuan dan kemampuan dari diri karyawan, mempunyai daya kreativitas dan ingin melakukan inovasi yang terbaru, inisiatif dan kemauan dari karyawan berkaitan dengan

tingkat kepercayaan diri yang dimiliki oleh sikap karyawan yang bisa memotivasi dirinya untuk terus berkomitmen dalam ikut berkontribusi pencapaian tujuan perusahaan.

b. Faktor Perusahaan

Faktor dari perusahaan mencakup tujuan perusahaan yang diberikan secara jelas kepada karyawan, kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan kebijakannya, fasilitas kerja yang memadai, budaya kerja serta infrastruktur yang dimiliki perusahaan dapat diterima oleh karyawan.

c. Faktor Sosial

Faktor sosial mencakup kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja, baik dalam satu tim departemen maupun antar tim departemen lainnya. Keberadaan saling percaya dan hubungan yang baik antara rekan kerja dapat menciptakan kekompakan dalam bekerja, yang nantinya dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

2.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator-indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Sawitri et al., (2022) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Karyawan
2. Kuantitas Karyawan
3. Ketepatan Waktu
4. Keefektifan Biaya
5. Kerjasama

Samsuddin (2018) mengemukakan lima indikator kinerja karyawan yang dapat diukur yaitu:

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja yang dihasilkan dari bakat dan motivasi karyawan tinggi karyawan dihargai melalui penghargaan dan peluang promosi, serta melalui pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis

yang sesuai dengan tuntutan ilmu pengetahuan dan kemajuan teknologi yang terus berkembang pesat.

2. Ketetapan Waktu (*Promptness*)

Ketetapan waktu ditentukan oleh karyawan yang dapat mengelola waktu sebaik mungkin dan apakah waktu yang diberikan perusahaan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut dapat terselesaikan sesuai dengan ketentuan waktu yang telah direncanakan. Agar upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai dengan jadwal supaya tidak mengganggu pekerjaan lainnya yang akan dikerjakan.

3. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif mengacu pada kepercayaan diri atau kondisi dimana karyawan memiliki kesadaran diri ketika menjalankan tugas pekerjaan dan tanggung jawab. Perusahaan mengharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa bergantung pada atasannya, karyawan dapat belajar secara mandiri dan berusaha untuk memiliki daya juang untuk setiap tugas-tugas yang akan dihadapi.

4. Kemampuan (*Capability*)

Kemampuan merupakan salah satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, karyawan bisa mengembangkan kemampuan serta keterampilannya melalui pendidikan dan pelatihan yang dapat dilakukan secara bertahap agar selalu berkembang.

5. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi yaitu interaksi antara atasan dengan bawahan, dimana mereka dapat saling bertukar pikiran, saran dan pendapat untuk memecahkan permasalahan yang sedang terjadi. Komunikasi yang terjalin dengan baik dapat meningkatkan kerjasama, menciptakan relasi dan hubungan yang lebih harmonis antara atasan dengan karyawan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu menjadi acuan dasar dalam proses penyusunan skripsi. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang dapat menjadi sumber referensi dan sebagai rujukan dalam penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Muhammad Fikriadi Pradana (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Stress Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Industri Jasa (Studi kasus di LKC DD Ciputat dan Gerai Sehat Ciputat)	Kepuasan Kerja tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel kepemimpinan tidak digunakan pada penelitian sekarang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan metode convenience sampling. Sedangkan dalam penelitian sekarang sampling jenuh untuk teknik pengambilan sampel. Objek penelitian, populasi dan sampel pada penelitian ini yaitu karyawan industri jasa. Sedangkan dalam penelitian sekarang objek penelitian, populasi dan sampel yaitu karyawan pada industri <i>bakery</i> .
2.	Muhammad Rizal, Abdul Gafar Samalam, Revoldai, Abdul Rahim, Anugrah Luthfi, Ishak Runi (2022)	Pengaruh Stress Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Kantor Cabang Makassar	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stress Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Metode pengambilan sampel di penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Teknik sampling jenuh yang digunakan dalam mengambil sampel pada penelitian yang sekarang. Objek penelitian dalam penelitian ini yaitu karyawan

			Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan.	Persero. Populasi dan sampel penelitian ini karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Kantor cabang Makassar. Sedangkan dalam penelitian sekarang, objek penelitian yang digunakan karyawan industri bakery. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian sekarang yaitu karyawan Chris Cakes Cilacap.
3.	Abd Rachman Al Jufri Salampessy, Hari, Abdullah (2024)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Stress Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja ASN Pada Badan Kepegawaian Daerah Sulawesi Selatan	Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Stress Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen Organisasional berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin. Penelitian sekarang menggunakan teknik sampling jenuh. Objek penelitian dalam penelitian ini yaitu karyawan ASN Pada Badan Kepegawaian Daerah Sulawesi Selatan. Populasi dan sampel penelitian ini karyawan ASN Pada Badan Kepegawaian Daerah Sulawesi Selatan. Sedangkan dalam penelitian sekarang, objek penelitian yang digunakan karyawan industri bakery. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian sekarang yaitu karyawan Chris Cakes Cilacap.

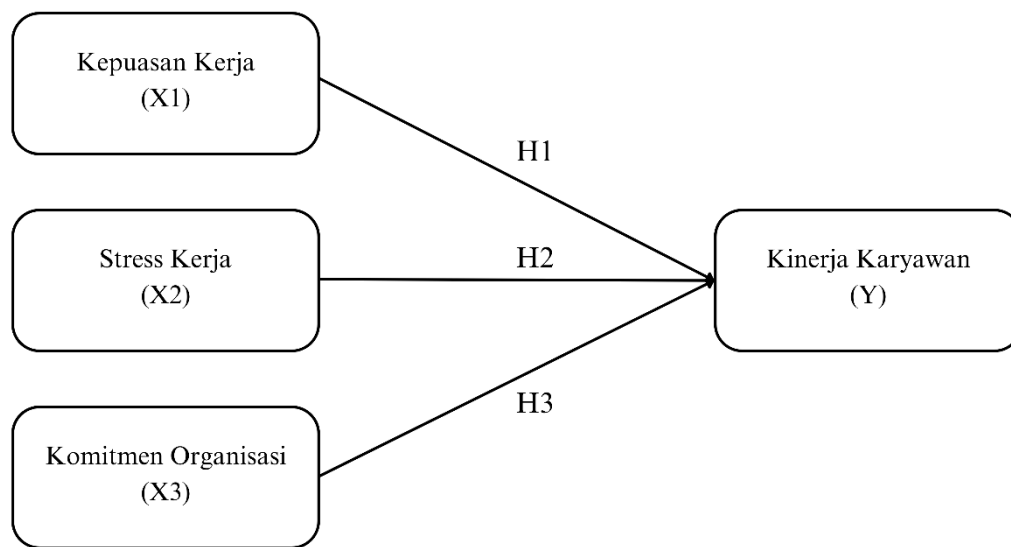
4.	Natalia C.P. Paparang, William A. Areros, Ventje Tatimu (2021)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado	Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini hanya berfokus pada variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan kepada karyawan PT. Kantor Post Indonesia cabang Manado. Sedangkan penelitian sekarang menambahkan variabel stress kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas. Karyawan Chris Cakes Cilacap yang digunakan dalam penelitian ini objek, populasi dan sampel.
5.	Suhroji Adha, Didi Wandu, Yanto Susanto (2019)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang	Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan mendapatkan hasil yang sudah baik, tetapi masih perlu ditingkatkan lagi.	Objek penelitian dalam penelitian ini yaitu karyawan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang. Sedangkan dalam penelitian sekarang karyawan Chris Cakes Cilacap yang menjadi objek penelitian.
6.	Prima Dewa, Khomeiny Yuniar (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stress Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Kantor Wilayah (KANWIL) 1 Medan	Stress kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin. Sedangkan dalam penelitian sekarang menggunakan teknik sampling jenuh. Variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi tidak digunakan dalam penelitian sekarang.

				Objek penelitian dalam penelitian ini yaitu karyawan PT. Pegadaian Kantor Wilayah (KANWIL) 1 Medan. Sedangkan objek penelitian, populasi dan sampel penelitian sekarang yaitu berfokus pada karyawan Chris Cakes Cilacap.
7.	M. Rizky Ardiansyah (2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sumsel Babel Cabang Pembantu KM 12	Komitmen organisasi afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Komitmen organisasi berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Komitmen organisasi normatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini hanya berfokus pada variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian dalam penelitian ini yaitu karyawan PT. Bank Sumsel Babel Cabang Pembantu KM 12. Sedangkan objek penelitian, populasi dan sampel penelitian sekarang yaitu berfokus pada karyawan Chris Cakes Cilacap.

2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pengembangan konsep teoritis mengenai permasalahan karyawan, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara variabel yang diteliti, yaitu pengaruh Kepuasan Kerja, Stress Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Chris Cakes Cilacap.

Dengan demikian, kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Model kerangka berpikir di atas terdiri dari empat variabel diantaranya yaitu, variabel bebas (*independent variable*) meliputi kepuasan kerja, stress kerja, dan komitmen organisasi, lalu variabel terikat (*dependent variable*) pada penelitian ini yaitu kinerja karyawan.

2.8 Hipotesis Penelitian

2.8.1 Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Penelitian-penelitian terhadap yang menganalisis hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil analisis kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan di perusahaan. Salah satu peneliti menyatakan bahwa gaji merupakan salah satu indikator kepuasan kerja yang paling penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Gaji menjadi aspek penting dalam menentukan puas atau tidaknya seorang karyawan di perusahaan tersebut. Hal ini didasarkan dalam penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti (Rizal et al., 2022; Fajar & Fermayani, 2019; Sawitri et al., 2022; Paparang et al., 2021).

Sedangkan dalam beberapa penelitian lainnya yang dianalisis oleh (Pradana, 2013 & Salampessy et al., 2024) mengemukakan bahwa dalam menguji hubungan

antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja karyawan justru mendapatkan hasil kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut hasil dari data penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan. Gaji yang diperoleh karyawan tidak menjadi aspek penting dalam beberapa penelitian terdahulu. Adanya aspek spiritual yang lebih mendukung kinerja karyawan dibandingkan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian tersebut, peneliti ingin menguji hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan yang lebih meyakinkan pada karyawan Chris Cakes Cilacap, sehingga dugaan asumsi dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

H1 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.8.2 Stress Kerja dan Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian terdahulu dalam melakukan analisis hubungan antara variabel stress kerja dengan variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil stress kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi stress kerja pada diri karyawan, akan semakin menurun kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Hasil ini dikemukakan dalam penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain (Pradana, 2013; Dewa & Yuniur, 2024; Amalia & Novie, 2023).

Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh (Rizal et al., 2022) dalam menguji hubungan antara variabel stress kerja dengan variabel kinerja karyawan, justru memperoleh hasil dari stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dikatakan bahwa stress kerja merupakan salah satu aspek yang tidak mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Melalui hasil dari penelitian-penelitian tersebut, peneliti ingin menguji dan menganalisa adanya hubungan antara variabel stress kerja dengan kinerja karyawan pada karyawan Chris Cakes Cilacap, maka dapat disimpulkan bahwa:

H2 : Stress Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.8.3 Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Penelitian terdahulu yang menguji adanya hubungan antara variabel komitmen organisasi dengan variabel kinerja karyawan yaitu menunjukkan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Salah satu peneliti mengatakan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh yang cukup kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel bebas lainnya. Hal ini dikarenakan jika seorang karyawan memiliki komitmen dalam berorganisasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, maka kinerja karyawan pun akan meningkat, dan produktivitas karyawan akan semakin baik. Penelitian-penelitian tersebut dilakukan oleh (Pradana, 2013; Rizal et al., 2022; Riono et al., 2020; Ardiansyah, 2021).

Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian tersebut, peneliti ingin menguji serta menganalisa hubungan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa:

H3 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan