

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial)**

Teori pertukaran sosial menurut Blau (1964) menggambarkan bahwasanya semua bentuk hubungan manusia didasarkan prinsip manfaat dan pertimbangan dengan melalui berbagai alternatif. Teori ini menggunakan asas timbal balik yang melibatkan kepercayaan. Teori ini digunakan dalam meningkatkan hubungan sumberdaya manusia dengan perusahaan. Secara garis besar teori ini mampu memberikan penjelasan mengenai dorongan perilaku dan sikap karyawan terhadap tempat kerja baik dengan lingkungan maupun sesama karyawan atau atasan.

##### **2. Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja**

###### **a. Pengertian Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja**

Perilaku menyimpang ditempat kerja atau dalam bahasa inggris disebut dengan *Deviant Workplace Behavior*, merupakan gambaran perilaku dan sikap karyawan yang secara sengaja dilakukan ditempat kerja dengan melanggar aturan dan norma yang berlaku diperusahaan atau organisasi. Menurut Benner dalam Astuti (2021) hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja, kesejahteraan dan keseluruhan kegiatan diperusahaan. Menurut Howlader (2018) menyatakan bahwa perilaku menyimpang ditempat kerja dikarenakan karyawan mengabaikan serta tidak mematuhi batasan yuridiksai

guna memenuhi pekerjaan yang dibebankan padanya. Perilaku menyimpang tersebut tentu saja merusak citra diri karyawan bahkan citra perusahaan.

#### **b. Faktor Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja**

Puspita dan Zakiya (2020) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku menyimpang ditempat kerja :

- 1) Ekonomi : karyawan melakukan tindakan pencurian dengan menjual barang perusahaan karena terdesak kebutuhan ekonomi keluarga
- 2) Individu : karakter karyawan memang tidak bisa dicegah karena selalu melanggar aturan perusahaan dengan dalih perusahaan harus menerima karakter dari individu karyawan baik ataupun buruk sifatnya
- 3) Organisasi : karyawan harus memenuhi syarat dengan sungguh-sungguh memahami lingkungan perusahaan agar tidak melakukan tindakan penyimpangan ditempat kerja. Namun organisasi atau perusahaan seyogyanya dapat memenuhi keadilan karyawan dan tidak pilih kasih sehingga tidak terjadi kecemburuan sosial.

#### **c. Dimensi Tipologi *Deviant Workplace Behavior***

Puspita dan Zakiy (2020) menjelaskan terdapat 4 dimensi terkait dengan penyimpangan di tempat kerja atau deviant workplace behavior:

##### 1) *Production Deviant*

Karyawan melakukan tindakan datang terlambat, pulang lebih awal dan jam istirahat melebihi batas waktu yang ditentukan.

## 2) *Property Deviant*

Karyawan menggunakan properti perusahaan untuk tujuan pribadi, misal kendaraan dinas untuk pergi berlibur dengan keluarga.

## 3) *Political Deviant*

Karyawan yang lebih tinggi jabatannya menggunakan kuasa tersebut untuk mencari kesalahan karyawan bawahan tanpa bukti yang jelas.

## 4) *Personal Aggression*

Karyawan melakukan penyimpangan dengan berseteru sesama karyawan baik secara verbal atau non verbal dikarenakan masalah pribadi atas ketidaksukaan dirinya terhadap karyawan lain.

## **2. Kinerja Karyawan**

### **a. Definisi Kinerja Karyawan**

*Actual Performance* atau kinerja merupakan hasil kerja dan prestasi individu maupun kelompok. Menurut Irham, “kinerja adalah prestasi kerja” (Irham, 2018). Menurut Peter dan Yeni Salim di Irham, “kinerja adalah hasil kerja individu dan kelompok atas tugas yang diberikan perusahaan” (Irham, 2018). Kelangsungan operasional perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawan, sehingga semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik pula kinerja organisasi. Kinerja mungkin berdampak pada tindakan berkelanjutan organisasi jika semakin baik kinerja personelnnya, semakin dekat organisasi tersebut dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagaimana telah dialih bahasakan oleh Irham, yaitu: “Hasil

kerja atau kinerja memiliki hubungan sangat erat antara tujuan strategis perusahaan, kontribusi karyawan dan kepuasan konsumen.”

Smith sebagaimana dikemukakan oleh Suwatno dan Priansa (2019) menekankan bahwa “kinerja adalah keluaran proses, manusia sebaliknya”. (Smith dkk., 2018). ”Kinerja adalah akhir dari apa yang telah dikerjakan individu atas beban tugas yang diberikan.” Mangkunegara dan Augustine (2019) menyatakan: “Hasil kerja atau kinerja dapat diselesaikan karyawan didasari dengan kuantitas kualitas melalui tanggungjawab yang dibebankan kepadanya.” Menurut penelitian Sedarmayanti (2019), “kinerja menjadi prestasi kerja atau prestasi kerja atau prestasi kerja”. Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa prestasi kerja atau prestasi adalah hasil yang dicapai oleh seseorang, baik dari segi mutu maupun mutu sesuai dengan kaidah yang berlaku sesuai dengan tanggung jawab dalam pekerjaannya, dalam kerangka waktu tertentu. Kinerja karyawan tinggi menentukan kapasitas organisasi atau institusi untuk memenuhi tujuannya secara efektif dan efisien.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang didorong oleh dua faktor: kemampuan dan motivasi. Kemudian, menurut Mangkunegara, “pekerjaan yang dicapai pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan berdasarkan tingkat kualitas dan kuantitasnya”. Menurut Sinambela (2018) Kinerja merupakan penilaian terhadap hasil kerja individu dalam kaitannya dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Priansa (2019), kinerja adalah hasil dari fungsi atau

aktivitas pekerjaan tertentu pada posisi tertentu selama periode waktu tertentu. Prestasi seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan kewajiban tertentu disebut sebagai kinerja sebagaimana dijelaskan oleh Arisanti, Santoso dan Wahyuni (2019).

“Kinerja” didefinisikan oleh Robbin sebagai “hasil keras yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya berdasarkan aturan yang berlaku pada suatu pekerjaan” (Sedarmayanti dkk., 2020). Dalam studi yang sama, Gomes mencatat bahwa kinerja karyawan mirip dengan produksi, efisien, dan sering dikaitkan dengan produktivitas (Gomes & Sutanto, 2018). Dalam penelitian Ferry Moulana, Mathis dan Jackson mendefinisikan kinerja sebagai "segala sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan". (Moulana dkk., 2019). Manajemen mengevaluasi kinerja. Evaluasi kinerja (performance appraisal) merupakan penilaian terhadap kinerja karyawan selama periode waktu tertentu. Karyawan dan bahkan organisasi mendapat keuntungan dari upaya karyawan yang memberi layanan kepada lembaga instansi pemerintah ketika mereka menerima umpan balik kinerja.

Penilaian kinerja merupakan suatu peraturan yang digunakan untuk menilai hasil kerja pegawai yang dilakukan secara berkala oleh suatu organisasi atau instansi. Tinjauan kinerja juga merupakan penilaian informal kinerja karyawan, seperti kesalahan konseling supervisor atau memuji pekerja yang bekerja secara efektif (Ardilasari, 2018)

## **b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Adapun beberapa faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan menurut Priansa (2019), diantaranya adalah :

### **1) Kompetensi karyawan**

Setiap individu tentunya memiliki karakter, bakat dan minat yang diakumulasi menjadi keterampilan. Perusahaan dapat mengetahui dari hasil kerja dan kecakapan karyawan saat diberi beban tugas. Sehingga keterampilan baik dari karyawan adalah bentuk kompetensi atau kecakapan karyawan. Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan teknis.

### **2) Gigit dalam Bekerja**

Kegigihan karyawan dalam bekerja, biasanya didasari dari motivasi tujuan dari karyawan tersebut bekerja. Semakin tinggi tingkat motivasi, semakin gigih karyawan tersebut memberikan yang terbaik kepada perusahaan. Kegigihan dapat meningkatkan keterampilan, contohnya akan mendapatkan bonus apabila dapat mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan dan kepuasan konsumen.

### **3) Lingkungan Perusahaan**

Perusahaan menyediakan berbagai macam fasilitas untuk dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan. Diluar fasilitas berupa barang, fasilitas berupa upah yang adil maupun jenjang karir dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Karwini (2018), menjelaskan ada 6 bentuk indikator yang dapat mengukur tingkat kinerja perusahaan:

#### 1) *Quality* atau Kualitas

Kualitas merupakan gambaran tingkatan kesuksesan atas nilai pekerjaan karyawan. Apabila dievaluasi kualitas pekerjaan karyawan dapat didasari oleh kesetiaan, kejujuran, partisipasi karyawan dalam perusahaan hingga kerjasama yang baik antar divisi yang menghasilkan kepuasan konsumen.

#### 2) *Quantity* atau Kuantitas

Kuantitas adalah bentuk dari ukuran kinerja dan dilihat dalam bentuk angka atau jumlah. Sehingga semakin banyak hasil kerja atau produksi karyawan, hal tersebut yang dimaksud dengan kuantitas.

#### 3) Tepat Waktu

Tepat waktu sesuai dengan tenggat yang diberikan, bahkan lebih cepat dengan kualitas yang baik akan menambah nilai kecakapan karyawan. Aktivitas yang dilakukan oleh karyawan yang bekerja tepat waktu adalah melakukan perencanaan dengan memaksimalkan tingkat efisiensi dalam bekerja, sehingga hasilnya sesuai dan tepat waktu.

#### 4) Efektif

Tingkat keberhasilan mengacu pada spektrum bisnis program, yang meliputi sumber daya manusia dan fasilitas tertentu. Jangkauan bisnis suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan fasilitas

khusus untuk menyelesaikan maksud dan tujuannya tanpa menuntut pelaksanaannya yang tidak perlu disebut sebagai efektivitasnya.

#### 5) Inisiatif

Inisiatif individu didasari atas rasa kepercayaan diri untuk dapat memberi kontribusi kepada masyarakat, motivasi dan dorongan agar lebih kreatif menyesuaikan kebutuhan perusahaan. Karyawan yang memiliki inisiatif mengutamakan keinginan belajar, meski belum memiliki kompetensinya.

#### 6) Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan bentuk kepercayaan penuh atas kontribusi karyawan untuk memenuhi visi dan misi perusahaan. Bentuk komitmen kerja adalah tetap berada diperusahaan dalam kondisi apapun dan selalu menjadi karyawan yang paling loyal diperusahaan.

### 3. *Cyberloafing*

#### a. Definisi *Cyberloafing*

Askew mendefinisikan *cyberloafing* sebagai perilaku yang terjadi ketika karyawan non-telekomunikasi menggunakan komputer apa pun (desktop, ponsel, atau tablet) di tempat kerja untuk aktivitas non-destruktif yang tidak dianggap terkait bisnis oleh atasan mereka (Askew & Buckner, 2019). Menurut Kedharnath (2019), *cyberloafing* adalah penggunaan teknologi internet untuk keuntungan pribadi yang tidak terkait pekerjaan selama jam kerja. Teknologi yang dipakai untuk terlibat dalam *cyberloafing* tidak eksklusif untuk organisasi; itu juga dapat digunakan secara pribadi. Berdasarkan definisi yang diberikan oleh para ahli di atas, peneliti dapat

menyimpulkan bahwa cyberloafing adalah perilaku sadar yang dilakukan karyawan yang menggunakan akses internet perusahaan untuk keuntungan pribadi untuk tujuan yang tidak terkait dengan pekerjaan selama jam kerja, baik menggunakan fasilitas pribadi maupun perusahaan.

Pada awal penelitian *cyberloafing* para peneliti bernama Lim pada tahun (2019) dengan yaitu menitikberatkan pada efek penerapan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan penggunaan internet. Selain terkait dengan kebijakan perusahaan, penelitian terdahulu tentang *cyberloafing* juga memiliki fokus pada faktor-faktor yang menyebabkan karyawan melakukan *cyberloafing* (Hurriyati, 2019). Literatur ilmiah tentang cyberloafing terus berkembang. Fenomena ini dijelaskan dengan menggunakan berbagai makna. Istilah lain yang memiliki arti teoretis sama dengan cyberloafing adalah *cyberdeviance*, *cyberslacking*, *cyberslouching*. Beberapa penelitian tentang cyberloafing menyoroti pengaruh berbahaya yang dimilikinya.

#### **b. Faktor-Faktor yang Menyebabkan *Cyberloafing***

Menurut Ozler and Polat (2018), ada 3 faktor yang menyebabkan terjadinya *cyberloafing*, diantaranya adalah:

##### 1) Faktor Individual

Faktor individual merupakan berbagai bagian dari gambaran karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan yaitu:

##### a) Sikap

Liberman menuturkan bahwa karyawan yang memiliki sikap positif maka akan memberikan dampak besar pada perusahaan. Sikap

tersebut lebih mengutamakan solusi daripada mengeluh pada saat kondisi perusahaan tidak baik, begitupula dengan karyawan yang memiliki sikap buruk akan memberikan dampak negatif pada perusahaan terutama produktivitas (Lieberman dkk 2018).

b) Kecanduan Internet

Menurut Rose dkk (2018) menyatakan bahwa, diperkirakan kecanduan internet menjadi sebuah kebiasaan, dikarenakan individu dalam setiap kegiatan diarahkan menuju era digitalisasi. Kecanduan internet secara berlebihan memerankan *cyberloafing* dalam setiap kegiatan di perusahaan yang akan memberikan dampak positif dan negatif (Dimond dkk., 2019).

c) Demografis

Danziger (2018) menyatakan bahwa demografis memberikan peranan penting pada faktor karakter individual seseorang. Kemudian tingkat pendapatan, jabatan, tingkat pendidikan hingga jenis kelamin akan menjadi salah satu variabel yang mempengaruhi *cyberloafing* (Danziger, 2018)

2) Faktor Situasional

Perusahaan perlu memperhatikan kondisi pemanfaatan internet, apabila produktivitas perusahaan menurun karena mayoritas melakukan *cyberloafing*. Maka menyesuaikan situasi dan kondisi, perusahaan dapat mengambil tindakan untuk membatasi kegiatan pemanfaatan internet yang tidak ada hubungannya dengan kepentingan kerja.

### 3) Faktor Organisasi

Faktor organisasi menentukan kecenderungan karyawan untuk melakukan *cyberloafing* yaitu:

#### a) Pembatasan Penggunaan Internet

Upaya untuk membatasi penggunaan komputer kerja oleh karyawan, baik melalui peraturan, tindakan pencegahan teknis, atau keduanya, meminimalkan keuntungan penggunaan internet untuk aktivitas non-kerja sambil mendorong pengaturan diri karyawan (Garrett & Danziger, 2018).

#### b) Hasil yang diharapkan

Menurut Garrett and Danziger (2018) menyebutkan, keputusan untuk menggunakan internet saat bekerja untuk tujuan non-kerja akan dipengaruhi oleh antisipasi bahwa perilaku tersebut akan secara efektif melayani kebutuhan individu sebagai lawan penolakan atau akibat buruk.

#### c) Dukungan Manajerial

Karyawan lebih cenderung memanfaatkan internet untuk keperluan bisnis dan pribadi jika diizinkan menggunakannya di tempat kerja tanpa diberi tahu cara melakukannya. Karyawan akan cenderung melakukan *cyberloaf* karena penggunaan internet jadi lebih umum, karena penelitian menunjukkan bahwa komitmen manajerial terhadap teknologi baru dapat memengaruhi pandangan tentang penggunaan teknologi (Lieberman dkk., 2018).

d) Pandangan Rekan Kerja

Individu memanfaatkan lingkungan normatif sebagai alasan untuk terlibat dalam perilaku yang dipromosikan oleh teman sebaya, menurut Soh, Koay, dan Lim. Orang-orang yang menyadari bahwa rekan kerja mereka terlibat dalam perilaku ini lebih cenderung melakukannya sendiri (Soh dkk., 2018).

e) Karakteristik Pekerjaan yang Pegawai Lakukan

Menurut Liberman dkk, penyimpangan di tempat kerja seperti cyberloafing telah terbukti sebagai respons emosional terhadap pengalaman kerja yang negatif, sehingga diyakini bahwa pekerjaan dapat berdampak pada cyberloafing (Liberman dkk., 2018).

**c. Indikator *Cyberloafing***

Menurut Lim and Chen membuat pengukuran *cyberloafing* dengan diukur melalui dua indikator (Lim dkk., 2018), yaitu:

1) *Browsing Activities*

*Browsing activities* adalah jenis cyberloafing di mana karyawan menggunakan internet selama jam kerja untuk melakukan hal-hal seperti mengunjungi situs berita, menerima atau mengirim pesan, mengunjungi situs hiburan, mengunduh musik/video/film, situs berita atau lowongan pekerjaan, berbelanja online, dan bermain game online.

2) *Emailing Activities*

*Emailing activities* adalah perilaku cyberloafing di mana karyawan menggunakan email di tempat kerja untuk tujuan selain pekerjaan, yang terdiri dari menerima, memeriksa, dan mengirim email pribadi.

#### **4. Kepuasan Kerja**

##### **a. Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan karyawan merupakan hasil dari perencanaan perusahaan untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik. Tingkat kepuasan dapat menentukan kinerja karyawan, apabila karyawan tidak memiliki kepuasan perusahaan kepada dirinya, biasanya karyawan cenderung kurang termotivasi untuk berkontribusi lebih. Sebaliknya, jika tingkat kepuasan positif maka karyawan akan melakukan tindakan yang akan meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Kepuasan kerja merupakan perasaan bahagia atas hasil kerja dan evaluasi perusahaan kepada karyawan. Robbins (2019) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan lebih menyukai situasi pekerjaan dalam bentuk apapun.

Apabila karyawan memiliki kepuasan yang tinggi, akan mengurangi tingkat protes terkait situasi dan kondisi. Karyawan yang puas akan bekerja secara maksimal untuk menunjukkan kompetensi dan membantu visi misi perusahaan menghasilkan kualitas pelayanan serta produktivitas yang tinggi. Biasanya karyawan dengan tingkat kepuasan rendah, cenderung bekerja tidak sesuai aturan dan timbul rasa untuk keluar dari perusahaan. Menurut Safitri (2019) menuturkan cara agar perusahaan menjaga loyalitas perusahaan yaitu dengan memenuhi kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja

akan memberikan motivasi untuk berkontribusi bukan menyalahkan situasi kondisi perusahaan yang terkadang berjalan tidak maksimal.

## **b. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2019) menjelaskan bahwasanya kepuasan kerja dipengaruhi dari beberapa faktor diantaranya pekerjaan menantang, reward, lingkungan kerja dan hubungan antar karyawan. Berikut penjelasan terkait faktor kepuasan kerja:

### 1) Kerja yang menantang secara mental.

Menurut apa yang telah terjadi, individu memilih pekerjaan yang memungkinkan mereka menggunakan bakat dan kemampuan mereka dan memberikan serangkaian tugas, kemandirian, dan umpan balik tentang seberapa baik pekerjaan mereka diselesaikan. Karyawan tidak bosan dan merasa dihargai atas pekerjaan sebelumnya ketika diberikan proyek pekerjaan yang berat.

### 2) Penghargaan yang sesuai

Karyawan menginginkan kompensasi yang adil, yang juga lugas dan konsisten dengan harapan karyawan. Ketika gaji dianggap adil, itu sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan norma gaji masyarakat, dan karyawan merasa puas dan nyaman di tempat kerja.

### 3) Kondisi kerja yang mendukung.

Interaksi karyawan dengan lingkungan kerja guna membangun rasa nyaman dan kemudahan pribadi guna menyelesaikan pekerjaan

dengan lebih baik. Kondisi tempat kerja, kebersihan, fasilitas dan peralatan, suhu, dan tingkat kebisingan hanyalah beberapa contoh.

4) Kolega yang suportif.

Karyawan yang bekerja dengan rekan kerja suportif memenuhi tuntutan kontak sosial, tetapi mereka juga berhak atas sesuatu yang lebih dari sekadar uang atau keberhasilan yang lebih nyata dari pekerjaan mereka. Perilaku atasan adalah pendorong utama kepuasan.

**c. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2019), kepuasan kerja dapat dilihat dari *Job Satisfaction Survey* (JSS), adapun mendapat kepuasan kerja karyawan dinilai dari indikator sebagai berikut:

1) Gaji

Gaji Jumlah yang diterima dan kewajaran remunerasi.

2) Promosi

Promosi secara khusus, kesempatan dan keadilan untuk kemajuan atau kemajuan.

3) Supervisi

Pengawasan secara khusus, kemampuan dan perilaku manajerial seorang supervisor terhadap bawahannya.

4) Benefit

Benefit adalah tunjangan yang diterima karyawan dari majikannya, seperti asuransi dan cuti.

5) Penghargaan

Penghargaan Secara khusus, perhatian dan penghargaan perusahaan terhadap kinerja pekerja yang sangat baik.

6) Prosedur

Adalah aturan atau proses yang telah dibuat oleh perusahaan atau organisasi.

7) Rekan Kerja,

Kolega yang menghargai kemampuan rekan kerja mereka dan suka bekerja dengan mereka.

8) Sifat Kerja

Sifat kerja, yaitu tugas-tugas yang diberikan.

9) Komunikasi

Secara khusus, pertukaran informasi antara karyawan, atasan dan bawahan, dan korporasi terhadap karyawan, baik secara lisan maupun tertulis. bidang kepuasan kerja, menurut Spector, terkait dengan banyak bidang pekerjaan.

Individu lain seperti rekan kerja atau penyelia, tugas, dan organisasi itu sendiri adalah semua aspek penilaian. Biasanya, kepuasan kerja dinilai menggunakan wawancara atau survei. Meskipun wawancara dipekerjakan dalam keadaan tertentu, kuesioner digunakan di sebagian besar penelitian.

## 5. Komitmen Kerja

### a. Definisi komitmen

Menurut Kusumaputri (2018), komitmen kerja adalah kekuatan yang mengikat karyawan untuk mengambil tindakan terhadap satu atau lebih tujuan organisasi. Sedangkan Best (2018) mengklaim bahwa orang yang mengabdikan diri untuk melakukan kegiatan atau perilaku tertentu dimotivasi oleh nilai moral daripada keuntungan pribadi. Dedikasi kerja merupakan ciri pribadi yang solid dan dapat dipercaya (Byron, 2020). Kemudian, menurut Armstrong (2019), komitmen kerja adalah tentang mengenali tujuan dan nilai-nilai organisasi, memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi, dan mampu berusaha untuk menjadi bagian dari organisasi. Baron dan Armstrong menunjukkan bagaimana pengabdian dapat membuat sebuah organisasi menjadi "tempat yang bagus untuk bekerja", dan menjadi "pemimpin pilihan".

### b. Dimensi Komitmen Organisasi

Ada tiga bentuk dimensi komitmen organisasi seseorang Allen dan Meyer dalam Yusuf dan Syarif (2018) antara lain sebagai berikut :

#### 1) *Affective Commitment*

Komitmen ini mengacu pada keterikatan emosional anggota dengan organisasi. Orang dengan tingkat komitmen yang tinggi ingin bertahan dengan organisasi karena mereka percaya pada tujuannya dan sangat ingin mencapainya.

## 2) *Continuance Commitment*

Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi sebagai konsekuensi dari perhitungan atau analisis biaya-manfaat di mana nilai ekonomi yang dirasa untuk melanjutkan organisasi diukur pada nilai ekonomi yang dirasakan dari meninggalkan organisasi. Karyawan takut kehilangan apa yang telah diinvestasikan dalam organisasi mereka jika mereka tinggal terlalu lama.

## 3) *Normative Commitment*

Komitmen ini mengacu pada emosi tanggung jawab karyawan untuk tetap bersama organisasi mereka dalam menghadapi pengaruh eksternal. Karyawan dengan komitmen normatif tingkat tinggi akan mempertimbangkan apa yang orang lain pikirkan tentang mereka jika mereka keluar dari organisasi.

### **c. Indikator Komitmen**

Terdapat tiga indikator yang mempengaruhi komitmen organisasi, menurut Yusuf dan Syarif (2018) yaitu:

#### 1) Karakteristik Pribadi Individu

Kualitas pribadi diklasifikasikan sebagai faktor demografis atau variabel disposisi. Jenis kelamin, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan masa kerja dalam organisasi adalah semua karakteristik demografis. Sedangkan faktor disposisi meliputi kepribadian dan cita-cita anggota organisasi. Karena pengalaman yang beragam dari setiap

anggota organisasi, variabel disposisi memiliki hubungan yang lebih besar dengan komitmen organisasi.

## 2) Karakteristik Organisasi

Fitur organisasi termasuk struktur organisasi, desain kebijakan di dalam organisasi, dan bagaimana kebijakan organisasi didistribusikan.

## 3) Pengalaman Organisasi

Pengalaman organisasi mencakup kesenangan dan motivasi anggota selama berada di organisasi, fungsi mereka dalam organisasi, dan hubungan mereka dengan atasan atau pemimpin mereka.

## B. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu sebagai rujukan penelitian ini selengkapnya tersaji pada tabel 2.1 berikut ini :

No.	Peneliti, Tahun, dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Wahyuni (2020) Jurnal Psyche 165 Vol 2 No.3 ISSN: 2088-5326 e-ISSN: 2502-8766	<b>X<sup>1</sup>: Cybercloafing</b> <b>X<sup>2</sup>: Komitmen Kerja</b> <b>Y<sup>1</sup>: Kinerja</b>	1.Perilaku <b>cyberloafing berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 2.Komitmen Kerja <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan.
2.	Ilahi. (2018) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 44 No.1 Maret 2018	<b>X<sup>1</sup>: Kepuasan Kerja</b> <b>X<sup>2</sup>: Disiplin</b> <b>Y<sup>1</sup>: Komitmen Organisasi</b>	1. Kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> terhadap komitmen organisasi 2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi
3.	Rahayu (2021). Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Vol 9 No 2 P-ISSN 2252-6554	<b>X<sup>1</sup>: Komitmen</b> <b>X<sup>2</sup>: Disiplin</b> <b>X<sup>3</sup>: Motivasi</b> <b>X<sup>4</sup>: Self Efficacy</b> <b>Y<sup>1</sup>: Kinerja</b>	1.Komitmen Kerja <b>berpengaruh terhadap</b> kinerja karyawan 2.Disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan  1.Motivasi berpengaruh terhadap kinerja <b>karyawan</b>

No.	Peneliti, Tahun, dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
			2. <i>Self Efficacy</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4.	Makarim. (2018) Journal of Interdisciplinary Studies Vol 5. No.1 ISSN 14808144016	<b>X<sup>1</sup> : Komitmen</b> <b>X<sup>2</sup> : Kepuasan Kerja</b> <b>Y<sup>1</sup> : Kinerja</b>	1. Komitmen <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5.	Marsonta (2018). Jurnal Manajemen Publik Vol 2. No.7 ISSN 14052104	<b>X<sup>1</sup> : Komitmen</b> <b>X<sup>2</sup> : Motivasi</b> <b>X<sup>3</sup> : Lingkungan</b> <b>Y<sup>1</sup> : Kinerja</b>	1. Komitmen <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 3. Lingkungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6.	Siagian (2019) Jurnal Administrasi Publik Vol 4 No, 2 ISSN :2301-573X	<b>X<sup>1</sup> : Komitmen</b> <b>X<sup>2</sup> : Orientasi Pelayanan Publik</b> <b>Y<sup>1</sup> : Kinerja</b>	1. Komitmen <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 2. Orientasi Pelayanan Publik berpengaruh terhadap kinerja karyawan
7.	Yudiono (2018) JIP, Vol.7, No. 1, Edisi Januari 2018, Hal: 74-84 ISSN : 11. 1559	<b>X<sup>1</sup> : Motivasi</b> <b>X<sup>2</sup> : Komitmen</b> <b>X<sup>3</sup> : Kepuasan Kerja</b> <b>Y<sup>1</sup> : Kinerja</b>	1. Motivasi <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 2. Komitmen <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan Kerja <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan
8.	Wedasari (2018) Jurnal Riset Akuntansi Vol 8 No 1 e-ISSN: 2775-9768	<b>X<sup>1</sup> : Beban Kerja</b> <b>X<sup>2</sup> : Cybercloafing</b> <b>Y<sup>1</sup> : Kinerja</b>	1. Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. <i>Cybercloafing</i> <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan
9.	Sa'adah (2021) Jurnal Ekonomi Mahasiswa (JEKMA) Vol 2 No. 1 ISSN2715-9094	<b>X<sup>1</sup> : Locus of Control</b> <b>X<sup>2</sup> : Organizational Commitment</b> <b>X<sup>3</sup> : Cybercloafing</b> <b>Y<sup>1</sup> : Kinerja</b>	1. <i>Locus of Control</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. <i>Organizational Commitment</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3. <i>Cybercloafing</i> <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan

No.	Peneliti, Tahun, dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
10.	Ernawati (2021) Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Vol 9 No.1 e-ISSN 2622-1756   ISSN 2502 -3055	X <sup>1</sup> : Kontrol Diri X <sup>2</sup> : <i>Cybercloafing</i> Y <sup>1</sup> : Kinerja	1.Kontrol diri berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. <i>Cybercloafing</i> <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan
11.	Damayanti (2022) ISSN: 2355-4665	X <sup>1</sup> : Stress Kerja X <sup>2</sup> : <i>Cybercloafing</i> Y <sup>1</sup> : Kinerja	1.Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. <i>Cybercloafing</i> <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan
12.	Budiarti (2022) EMBA : Journal Of Economics, Management, Business, And Accounting, Volume 2 No 1 June 2022	X <sup>1</sup> : Pengendalian Diri X <sup>2</sup> : Komitmen Organisasi X <sup>3</sup> : <i>Cybercloafing</i> Y <sup>1</sup> : Kinerja	1.Pengendalian diri berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2.Komitmen organisasi <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 3. <i>Cybercloafing</i> berpengaruh terhadap kinerja <b>karyawan</b>
13.	Ardilasari dan Firmanto (2018) Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan Vol 2 No. 10 ISSN: 2301-8267	X <sup>1</sup> : <i>Self Control</i> X <sup>2</sup> : <i>Cybercloafing</i> Y <sup>1</sup> : Kinerja	1. <i>Self control</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. <i>Cybercloafing</i> <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan
14.	Tanjung (2019) Jurnal Humaniora, 4(2) ISSN: 2548-9585	X <sup>1</sup> : Keterlibatan Kerja X <sup>2</sup> : Kepuasan Kerja Y <sup>1</sup> : Komitmen Kerja	1.Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap komitmen kerja 2.Kepuasan kerja berpengaruh terhadap <b>komitmen</b> kerja
15.	Sembiring (2020) Jurnal Ilmiah Methonomi, 6(1), p-ISSN: 2460-562 Xe-ISSN:2598-9693	X <sup>1</sup> : Budaya Kerja X <sup>2</sup> : Komitmen Kerja Y <sup>1</sup> : Kinerja	1.Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2.Komitmen kerja <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan
16.	Prasetyono (2020) . Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Vol 8 No 2 ISSN: 2461-0550	X <sup>1</sup> : <i>Servant Leadership</i> X <sup>2</sup> : Komitmen Organisasi X <sup>3</sup> : Lingkungan Fisik Y <sup>1</sup> : Kinerja	1.Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2.Komitmen organisasi <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 3.Lingkungan fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan

No.	Peneliti, Tahun, dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
17.	Syamsir (2020) Insight Management Journal, 1(1), 1 ISSN 2774-1737	X <sup>1</sup> : Komitmen Organisasi X <sup>2</sup> : Kepuasan Kerja Y <sup>1</sup> : <i>Intention Turnover</i>	1.Komitmen organisasi <b>berpengaruh</b> terhadap <i>Intention Turnover</i> 2.Kepuasan kerja berpengaruh terhadap <i>Intention Turnover</i>
18.	Riono. (2020) Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen, 9(1) P-ISSN: 2684-6853 E-ISSN : 2684-883X	X <sup>1</sup> : Komunikasi Organisasi X <sup>2</sup> : Budaya Organisasi X <sup>3</sup> : Komitmen Organisasi Y <sup>1</sup> : Kinerja	1.Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2.Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3.Komitmen organisasi <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan
19.	Syardiansah (2020) Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial, 12(2), ISSN: 2559-1660	X <sup>1</sup> : Kepuasan Kerja X <sup>2</sup> : Budaya Organisasi X <sup>3</sup> : Komitmen Organisasi Y <sup>1</sup> : Kinerja	1.Kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 2.Budaya kerja <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 3.Komitmen organisasi <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan
20.	Rahaei (2020) Journal of Interdisciplinary Studies Vol 5. No.1. ISSN:2633-9439	X <sup>1</sup> : Peran Media X <sup>2</sup> : <b>Budaya Organisasi</b> Y <sup>1</sup> : <b>Cybercloafing</b>	1.Peran media berpengaruh terhadap <i>cybercloafing</i> 2.Budaya organisasi <b>berpengaruh</b> terhadap <i>Cybercloafing</i>
21.	Sao (2020) Journal Of Economics, Management Vol 2. No.1 ISSN: 2277-3878	X <sup>1</sup> : <b>Kinerja</b> X <sup>2</sup> : Perilaku Karyawan Y <sup>1</sup> : <b>Cybercloafing</b>	1.Kinerja berpengaruh terhadap <i>cybercloafing</i> 2.Perilaku karyawan berpengaruh terhadap <i>Cybercloafing</i>
22.	Permadi (2021) Jurnal Ilmiah Methonomi, 6(1), ISSN: 2559-1660	X <sup>1</sup> : Stres Kerja X <sup>2</sup> : <b>Kepuasan Kerja</b> X <sup>3</sup> : Budaya Organisasi X <sup>4</sup> : <b>Cybercloafing</b>	1.Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2.Kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan

No.	Peneliti, Tahun, dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
		<b>Y<sup>1</sup> : Kinerja</b>	3. Budaya Organisasi <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 4. <i>Cybercloafing</i> <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan
24.	Onivehu (2020) <i>International Journal of Applied Sciences</i> , 5(4) ISSN: 2560-5372	<b>X<sup>1</sup> : Cybercloafing</b> <b>X<sup>2</sup> : Kepuasan Kerja</b> X <sup>3</sup> : Produktivitas Kerja <b>Y<sup>1</sup> : Kinerja</b>	1. <i>Cybercloafing</i> <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3. Produktivitas kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
25.	Saleh, dkk (2018) <i>International Journal of Advanced and Applied Sciences</i> , 5(4) 2018, Pages: 87-92 ISSN: 2560-2572	<b>X<sup>1</sup> : Cybercloafing</b> X <sup>2</sup> : Produktivitas Kerja X <sup>3</sup> : Budaya Organisasi <b>Y<sup>1</sup> : Kinerja</b>	1. <i>Cybercloafing</i> <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 2. Produktivitas kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3. Budaya Organisasi <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan

## 2. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran yang disajikan untuk penelitian ini didasarkan pada temuan penyelidikan teoritis yang dinyatakan sebelumnya. Kerangka pemikiran akan membantu dalam memahami ketika meninjau arah atau arah pembahasan dalam penelitian ini, yang dilengkapi dengan paradigma penelitian untuk menawarkan gambaran yang lebih menyeluruh dan jelas tentang keterkaitan antara variabel penelitian yang digunakan. Kerangka pemikiran teoretis ini juga dikembangkan berdasarkan temuan penyelidikan sebelumnya oleh akademisi lain.

Agar dapat meningkatkan kinerja karyawan, Hotel Java Heritage Purwokerto perlu melakukan penelitian terkait dengan *cybercloafing*, kepuasan kerja dan

komitmen kerja dari 141 karyawan baik tetap maupun kontrak. Adapun kerangka pemikiran yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

### **1. Pengaruh *Cyberloafing* Terhadap Kinerja Karyawan**

Secara teoritis, Lim, pencipta variabel *cyberloafing* (2019), mencatat bahwa perilaku *cyberloafing* merupakan salah satu dari sekian banyak upaya yang dilakukan karyawan atau individu dimanapun untuk menghilangkan kebosanan. Variabel ini berpengaruh besar terhadap aktivitas yang dilakukan, baik di sekolah, perkuliahan, maupun kerja terus menerus, namun perilaku *cyberloafing* juga menyebabkan mahasiswa kehilangan perhatian terhadap proses perkuliahan yang sedang berlangsung. Perilaku *cyberloafing* mahasiswa dapat mengganggu kinerja mereka dan mengalihkan perhatian mereka dari perkuliahan (Yilmaz dkk., 2018). Salah satu alasan anak-anak terlibat dalam *cyberloafing* yakni kurangnya kemampuan untuk memoderasi perilaku akting.

Secara empiris, Ernawati dkk., (2021) menjelaskan bahwa *cyberloafing* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun tidak selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Budiarti dan Pratama (2022) dan Utsmani dan Sukarno (2022) membuktikan bahwa *cyberloafing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, dalam penelitiannya, Yilmaz dkk (2018) mengatakan bahwa perilaku *cyberloafing* mahasiswa disebabkan kegagalan mahasiswa dalam mengatur diri sendiri sehingga menghasilkan perilaku yang tidak diinginkan

### **2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Secara teoritis, menurut Robbin (2019), kepuasan kerja merupakan perasaan bahagia atas hasil kerja dan evaluasi perusahaan kepada karyawan. Robbins (2019) juga menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan lebih menyukai situasi pekerjaan dalam bentuk apapun. Apabila karyawan memiliki kepuasan yang tinggi, akan mengurangi tingkat protes terkait situasi dan kondisi. Karyawan yang puas akan bekerja maksimal untuk menunjukkan kompetensi dan membantu visi misi perusahaan menghasilkan kualitas pelayanan serta produktivitas yang tinggi. Biasanya karyawan dengan tingkat kepuasan rendah, cenderung bekerja tidak sesuai aturan dan timbul rasa untuk keluar dari perusahaan.

Secara empiris, Budiarti dan Pratama (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini tak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dkk., (2019) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Menurut penelitian Widodo (2019), kebahagiaan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitiannya mengaitkan kepuasan dengan fasilitas, kompensasi, dan manajemen yang tegas sehingga mereka merasa nyaman saat bekerja. Kepuasan karyawan dengan perusahaan digambarkan oleh perasaan puas mereka. Kepuasan kerja mungkin mewakili sentimen seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap karyawan yang baik terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di tempat kerja. Perusahaan harus merespon tuntutan karyawan untuk mempromosikan kebahagiaan kerja, yang secara tidak langsung telah melakukan banyak

tindakan manajemen sumber daya manusia seperti yang telah digariskan sebelumnya. Kepuasan kerja sering dipandang sebagai campuran dari banyak perasaan, nilai, dan pandangan yang dimiliki seseorang terkait aktivitasnya yang berhubungan dengan pekerjaan (Barnett, 2018).

### **3. Pengaruh Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Secara teoritis, menurut Kawiana (2020) komitmen organisasi adalah stabilitas dan kekuatan psikologis yang mengikat individu bersama-sama dalam suatu tindakan yang berkaitan dengan organisasi sasaran, dan merupakan bentuk loyalitas organisasi. Komitmen organisasi adalah kemauan, persepsi, dan komitmen individu untuk berkomitmen dan selalu berada di dalam organisasi, yang ditunjukkan dengan usaha, tekad, dan keyakinan bahwa visi, misi, dan tujuan bersama dapat dicapai (Busro, 2018). Komitmen organisasi karyawan merupakan faktor yang dianggap mengikat seseorang untuk bersedia melakukan tindakan yang penting untuk satu atau lebih tujuan (Imran dkk., 2018). Karyawan akan memiliki hubungan yang mendalam dengan organisasi tempatnya bekerja sebagai akibat dari komitmen organisasi. Jika karyawan telah mengalami ikatan emosional ini, dia akan menjadi lebih terlibat dan senang bekerja, sehingga meningkatkan prestasi kerjanya.

Secara empiris, Sakti dkk., (2020) menjelaskan komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Diansyah dkk., (2020); Suhardi dkk., (2021); dan Manery dkk., (2021) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya menegaskan hal tersebut dengan Riniwati (2018) yang menyimpulkan komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Untuk meningkatkan komitmen organisasi, diperlukan gaya kepemimpinan yang efektif, dan komitmen organisasi dapat menghasilkan rasa kepuasan kerja karyawan. Berikut ini adalah kerangka pemikiran untuk penelitian ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

### 3. Hipotesis

Menganalisis dari kerangka pemikiran di atas, maka peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Cyberloafing* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hotel Java Heritage Purwokerto.

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hotel Java Heritage Purwokerto.

H3 : Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hotel Java Heritage Purwokerto.