

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Pegawai**

###### **A. Definisi Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri. Istilah kinerja berasal dari Job Performance atau Actual Performance prestasi yang dihasilkan oleh seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2017)

Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat dan kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil dari kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi (Priansa, 2018).

Menurut Mangkunegara (2017), Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (Prestasi Kerja atau Prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberi kepadanya. Sedangkan menurut Kasmir (2018), Kinerja individu

adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu. Samsuddin (2018) Pengertian Kinerja menurut yakni hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu pencapaian seorang pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dan juga dalam situasi tertentu.

## **B. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja secara umum yakni penilaian terhadap hasil kerja individu/karyawan yang dihasilkan yang dibandingkan dengan standar yang ada baik kualitas maupun kuantitas yang di tetapkan sebelumnya.

Samsuddin (2018) Menyatakan bahwa penilaian atas kinerja karyawan perlu dilakukan oleh suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memotivasi pegawai dalam memperbaiki kinerjanya maupun memberi kemudahan manajemen dalam menyalurkan reward dari organisasi pada karyawan. Penilaian kinerja karyawan tentu saja akan membantu karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sehingga apabila karyawan menyimpang dari target yang telah ditetapkan maka karyawan akan memperbaiki diri sehingga akan dapat mencapai target.

Kasmir (2018) Menyatakan bahwa Penilaian kinerja merupakan suatu system yang dilakukan secara periodic untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehingga dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karir karyawan.

### C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental. Latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman, demografi menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan (Priansa, 2018).

Menurut Samsuddin (2018) yakni kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa factor yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*) Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*) Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*) Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
4. Kerjasama Tim (*Teamwork*) Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara Vertical ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara

Horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

5. Kreatifitas (*Creativity*) Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
6. Inovasi (*Inovation*) Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.
7. Inisiatif (*Initiative*) Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Menurut Priansa (2018) menyatakan bahwa ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yakni factor kemampuan dan factor motivasi, penjelasannya sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan yakni secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (Intelligent Quotient) dan kemampuan Reality (Knowledge + Skill), artinya pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Faktor Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi

mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikosifisik (siap mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap secara mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

#### **D. Indikator Kinerja**

Menurut Priansa (2018) menyatakan bahwa indikator kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*) Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*) Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
3. Kemandirian (*Dependability*) Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai
4. Inisiatif (*Initiative*) Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
5. Adaptabilitas (*Adaptability*) Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*) Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan, orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

### 2.1.2. Kepemimpinan

#### A. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2018), Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini diarahkan melalui komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Selain kemampuan merencanakan strategi yang efektif, seorang pemimpin juga harus memiliki kecakapan dalam mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Keterlambatan dalam pengambilan keputusan dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi atau perusahaan, terutama di tengah persaingan yang ketat di lingkungan sekitarnya. Tidak hanya itu, kesalahan dalam pengambilan keputusan juga dapat berdampak pada aspek-aspek seperti alokasi dana, optimalisasi penggunaan waktu, dan tingkat energi yang diperlukan. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya terletak pada kemampuannya merencanakan strategi, tetapi juga pada keterampilannya dalam mengambil keputusan yang berkualitas dan tepat waktu.

Gibson (2019) berpendapat, kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi individu melalui interaksi interpersonal, menggunakan proses komunikasi sebagai sarana untuk mencapai satu atau lebih tujuan. Artinya, kepemimpinan mencakup lebih dari sekadar memberikan petunjuk; melibatkan kemampuan untuk memotivasi, menginspirasi, dan membimbing individu menuju pencapaian tujuan bersama. Dalam konteks ini, kepemimpinan bukanlah semata-mata tentang penggunaan kekuasaan atau otoritas, tetapi tentang kemampuan untuk

memahami kebutuhan dan potensi individu, membina hubungan interpersonal yang kuat, dan menciptakan arah yang jelas untuk mencapai visi bersama. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif harus menguasai keterampilan komunikasi dan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan dan dinamika situasi yang dihadapi. Selain itu, konsep "memimpin" juga menekankan pentingnya merancang dan mengeksekusi strategi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Ini melibatkan kemampuan untuk merumuskan langkah-langkah yang tidak hanya mengarah ke pencapaian target, tetapi juga memastikan keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang. Dengan demikian, memimpin bukan hanya tentang pengelolaan sumber daya saat ini, tetapi juga tentang menciptakan visi masa depan yang menginspirasi dan memberikan arah bagi semua anggota organisasi.

Stoner (2015) mengutarakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang tidak hanya berfokus pada arahan, tetapi juga pada pengaruh terhadap aktivitas anggota kelompok yang terlibat dalam tugas tertentu. Dari perspektif manajemen, seorang pemimpin diharapkan memiliki keahlian untuk menetapkan tujuan organisasi atau perusahaan dan mampu merancang strategi serta taktik yang sesuai. Pemimpin yang efektif dapat memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil oleh organisasi atau perusahaan berjalan dengan lebih efisien dan efektif melalui adopsi strategi dan taktik yang tepat. Keefektifan dan efisiensi ini mencakup pengelolaan anggaran, optimalisasi penggunaan waktu, dan pemanfaatan sumber daya karyawan. Dalam hal ini, seorang pemimpin diharapkan memiliki ketrampilan untuk memahami dan memanfaatkan beragam sumber daya organisasi, termasuk manusia, finansial, dan fisik, dengan cara yang paling efisien dan efektif. Kemampuan ini melibatkan identifikasi



kekuatan dan kelemahan dalam tim, alokasi anggaran yang bijaksana, serta penempatan sumber daya dengan tepat guna mencapai hasil yang optimal.

Dari uraian diatas, esensi kepemimpinan merupakan keterampilan penting dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan berkomunikasi dengan individu-individu dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam konteks organisasi.

## **B. Peran Kepemimpinan**

Setiap tindakan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mengoperasikan organisasinya mencerminkan perannya sebagai pemimpin. Hal ini sesuai dengan pandangan yang diajukan oleh Yulk (2019), yang mengidentifikasi sepuluh variasi peran kepemimpinan sebagai berikut:

### **1. Peran Kepemimpinan (*Leadership Role*)**

Merupakan tanggung jawab seorang pemimpin dalam membimbing organisasi dengan menjalin hubungan antarpribadi dengan bawahan sesuai dengan fungsi-fungsi kunci kepemimpinan seperti memandu pelaksanaan tugas, mengembangkan potensi karyawan, memberi motivasi, dan mengendalikan mereka.

### **2. Peran Simbol (*Symbol Role*)**

Merupakan tugas seorang pemimpin untuk menjadi lambang dari organisasi yang dipimpinnya dalam berbagai kesempatan dan situasi formal. Ini merupakan peran yang sederhana namun penting karena sesuai dengan kewenangannya yang resmi. Seorang pemimpin dianggap sebagai simbol organisasi dan memiliki tanggung jawab untuk menjalankan tugas-tugas formal yang ditetapkan.



### 3. Peran Pemantauan (*Monitoring Role*)

Mengacu pada peran pemimpin dalam mengumpulkan dan menerima informasi terutama dari luar organisasi. Pemimpin mencari informasi ini untuk mengidentifikasi peluang, mengatasi hambatan, mengembangkan potensi-potensi yang ada, meningkatkan pemahaman tentang lingkungan, menentukan kapan informasi diperlukan untuk pengambilan keputusan, dan sebagainya.

### 4. Peran Penghubung (*Liaison Role*)

Merupakan tanggung jawab pemimpin untuk menjalin interaksi dengan rekan sejawat, staf, dan pihak lain yang terkait dengan organisasi, baik di dalam maupun di luar organisasi.

### 5. Peran Penyebaran (*Disseminator Role*)

Menyiratkan peran pemimpin dalam menyampaikan informasi dari bawahan atau staf kepada individu lain dalam organisasi.

### 6. Peran Juru Bicara (*Spokesman Role*)

Merupakan peran pemimpin dalam menyampaikan informasi dari organisasi keluar. Secara resmi, pemimpin mewakili organisasi, menjadi pusat informasi tentang organisasi, dan memiliki tanggung jawab untuk berkomunikasi dengan masyarakat dan menjalankan tugas-tugas yang terkait.

### 7. Peran Wiraswasta (*Entrepreneur Role*)

Menggambarkan peran pemimpin sebagai inisiator dan perancang perubahan terencana dalam organisasi. Peran ini melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah organisasi yang dapat dipecahkan, menciptakan rencana, dan memanfaatkan peluang yang ada untuk mengembangkan organisasi.

#### 8. Peran Penanganan Gangguan (*Disturbance Handler Role*)

Mengacu pada peran pemimpin dalam mengatasi situasi krisis dan mengatasi masalah yang mengganggu kelancaran organisasi.

#### 9. Peran Penyedia Sumber Daya (*Resource Allocator Role*)

Merupakan tanggung jawab pemimpin dalam mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan bijaksana dalam situasi terbatas.

#### 10. Peran Perunding (*Negotiator Role*):

Merupakan peran pemimpin dalam berpartisipasi aktif dalam proses negosiasi dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Sementara itu, menurut Saydam (2016) berpendapat bahwa ada empat karakteristik utama pemimpin yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi, yaitu kecerdasan, kedewasaan, kemampuan menjalin hubungan sosial yang luas, dan kemampuan berhubungan dengan orang-orang secara baik.

### C. Indikator Kepemimpinan

Secara garis besar indikator kepemimpinan menurut Rivai dalam (Sitorus dan Silviana, 2020) adalah sebagai berikut:

#### 1. Bersifat adil

Dalam kegiatan organisasi, rasa persatuan antar anggota adalah mutlak, karena rasa persatuan pada hakekatnya merupakan cerminan dari kesepakatan antara bawahan dan antara pimpinan dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2. Memberi sugesti/saran

Dalam konteks kepemimpinan, sugesti adalah pengaruh dan sebagainya yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peran yang sangat penting dalam memelihara dan meningkatkan harga diri dan rasa pengabdian, partisipasi dan rasa persatuan. antar bawahan.

## 3. Mendukung tujuan

Pencapaian tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, tetapi harus didukung oleh kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, setiap tujuan yang ingin dicapai harus sesuai dengan keadaan organisasi dan memungkinkan bawahan untuk bekerja sama.

## 4. Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan bertindak sebagai katalisator, jika pemimpin selalu dapat meningkatkan semua sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya untuk bekerja secepat mungkin.

## 5. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban untuk menciptakan rasa aman bagi bawahannya. Dan hal ini hanya dapat dilakukan apabila setiap pemimpin memelihara hal-hal yang positif, sikap optimis dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugasnya bawahan merasa aman, bebas dari segala rasa kecemasan, memperoleh jaminan keamanan dari mereka.

#### 6. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja dalam suatu unit organisasi selalu menganggap atasannya memiliki peran dalam bidang kegiatan, terutama yang menganut prinsip keteladanan atau role model. Seorang pemimpin adalah segalanya, sehingga segala perilaku, tindakan dan perkataannya akan selalu memberikan kesan tersendiri bagi organisasi.

#### 7. Sumber Inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya merupakan sumber semangat bagi bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat mendongkrak moral bawahannya agar mencapai tujuannya dan memahami tujuannya.

### 2.1.3. Kepuasan Kerja

#### A. Definisi Kepuasan Kerja

Secara teoritis pengertian kepuasan kerja telah dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya yaitu menurut Sudaryo (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi.

Sementara itu pendapat lain tentang kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Hasibuan (2017), Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang kerja dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Sedangkan kepuasan

kerja diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia bisa membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya diluar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya.

## B. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Riva'i dan Sagala dalam Bahri, (2018) terdapat tiga teori yang cukup dikenal tentang kepuasan kerja yaitu:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*), Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Jadi jika kepuasan yang diperoleh melebihi apa yang diinginkan, maka orang akan lebih puas, jadi ada gap, tapi gap positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang dianggap diperoleh dan apa yang dicapai.
2. Teori Keadilan (*Equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada tidaknya keadilan (fairness) dalam suatu situasi, terutama situasi kerja. Menurut teori ini, setiap pegawai akan membandingkan laporan hasil inputnya sendiri dengan laporan hasil input orang lain. Jika perbandingan tersebut dirasa cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Jika perbandingannya tidak seimbang tapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan, tapi bisa juga tidak. Namun jika perbandingannya tidak seimbang, maka akan timbul ketidakpuasan.
3. Teori Dua faktor (*Two factor theory*). Menurut teori ini, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan kerja

bukanlah variabel kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu puas atau memotivasi dan tidak puas. Satisfies adalah faktor atau situasi yang diperlukan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, peluang untuk sukses, peluang untuk penghargaan atau promosi. Terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak memuaskannya faktor-faktor tersebut tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan. Ketidakpuasan (hygiene factor) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari: upah/gaji, manajemen, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika faktor ini tidak dihormati, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini cukup untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun mereka tidak puas.

### C. **Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2018) ada beberapa indikator kepuasan kerja yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri. Sejauh mana suatu pekerjaan menawarkan tugas-tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab. Ini adalah sumber dari sebagian besar kepuasan kerja. Menurut Locke, karakteristik intrinsik yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kontrol atas metode kerja, pluralitas dan kreativitas.
2. Gaji. Kepuasan kerja adalah fungsi dari jumlah absolut gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan tenaga kerja, dan cara gaji dibayarkan. Upah dan gaji diakui sebagai faktor penting dalam kepuasan kerja.

3. Peluang atau promosi. Karyawan memiliki kesempatan untuk tumbuh dan memperluas pengalaman kerja, membuka peluang untuk promosi.
4. Supervisor atau Atasan. Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan positif secara keseluruhan memberikan tingkat kepuasan kerja tertinggi dengan atasan.
5. Teman sekerja. Kebutuhan dasar manusia akan hubungan sosial akan terpenuhi dengan memiliki rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja maka akan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

#### **2.1.4. Komitmen Organisasi**

##### **A. Definisi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Samsuddin (2018), Pengertian mengenai komitmen organisasi yakni adalah janji (perjanjian/kontrak) untuk melakukan sesuatu. Janji pada diri kita sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan kita. Komitmen merupakan pengakuan seutuhnya, sebagai sikap yang sebenarnya yang berasal dari watak yang keluar dari dalam diri seseorang.

Menurut Utaminingsih (2014), Definisi Komitmen Organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu terkait dengan keterlibatannya sebagai anggota organisasi, maka hal ini menunjukkan sebagai konstruk yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, yang menarik untuk dikaji sebagaimana konsep kepuasan



kerja, keterlibatan kerja, perkembangan karier, komitmen saat ini, dan intensitas keluar masuknya karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan Priansa (2018) Menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi yakni sikap atau keaslian watak seorang karyawan atau sikap kesungguhan seorang karyawan terhadap sebuah organisasi, dan bertujuan agar bisa dipertahankan di organisasi tersebut.

### **B. Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi**

Darmadi (2018) mengemukakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

1. Faktor Personal, misalnya Usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll. Termasuk factor kepribadian antara lain etos kerja, kesediaan untuk memberi keuntungan pada organisasi dari apa yang dikerjakan dan keinginan untuk mengaktualisasikan diri dan pengembangan karir.
2. Faktor Organisasional, meliputi kepekaan terhadap loyalitas organisasi, keamanan kerja dan insentif ekonomi.
3. Faktor Relasional, meliputi kepercayaan dari atasan, komunikasi dengan atasan dan rekan kerja serta umpan balik positif dari pimpinan atau klien.

Priansa (2018) menyatakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional yakni:

1. Keadilan dan Kepuasan Kerja, hal yang paling mempengaruhi loyalitas pegawai adalah pengalaman kerja positif dan adil. Komitmen organisasional akan sulit dicapai apabila pegawai menghadapi beban kerja yang meningkat namun justru

keuntungan yang diperoleh organisasi hanya dinikmati oleh pimpinan atau manajer tingkat atas saja.

2. Keamanan Kerja, pegawai membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan organisasi. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana pegawai percaya usaha mereka akan dihargai oleh organisasi, pimpinan, maupun manajer organisasi.
3. Pemahaman organisasi, merupakan identifikasi secara personal terhadap organisasi. Sikap ini akan menguat ketika pegawai memiliki pemahaman yang kuat tentang organisasi.
4. Keterlibatan pegawai, pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi.
5. Kepercayaan pegawai, kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Oleh karena itu, kedua belah pihak harus saling mempercayai.

### **C. Dimensi Komitmen Organisasi**

Menurut Busro (2018) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu:

1. *Affective commitment*, yakni berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi atau keterikatan emosional karyawan. Identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi.

2. *Continuance commitment*, yakni suatu kesadaran akan biaya-biaya yang harus dikeluarkan atau ditanggung (kerugian baik finansial maupun kerugian lain) berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi.
3. *Normative commitment*, yakni suatu perasaan wajib dari pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan utang budi pada organisasi.

Yusuf (2018) menyebutkan dimensi komitmen organisasi antara lain adalah:

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi.
2. Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi.

#### **D. Indikator Komitmen Organisasi**

Indikator Komitmen Organisasi dalam Busro (2018) menyatakan bahwa:

1. Indikator Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) meliputi : kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi, (b) loyalitas terhadap organisasi, dan (c) kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.
2. Indikator Komitmen Kontinu (*Continue Commitment*) meliputi: (a) memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi, (b) memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi
3. Indikator Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) meliputi : (a) kemauan bekerja dan (b) tanggung jawab memajukan organisasi.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki kaitan dengan masalah dalam penelitian ini akan dipaparkan berikut ini. Penelitian-penelitian tersebut juga akan digunakan sebagai bahan referensi untuk memahami pengaruh antar variabel dalam penelitian ini. Beberapa penelitian tersebut dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti Dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ann Elida Eide (2020)	<i>An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers' performance</i>	Kami juga menemukan jalur yang kuat dan signifikan dari strategi keberlanjutan perusahaan ke penciptaan nilai yang dirasakan dan dampak inisiatif di tingkat organisasi. Lebih jauh, kami menemukan hubungan yang kecil, tetapi signifikan antara penggabungan upaya keberlanjutan dalam strategi bisnis inti perusahaan dan ukuran objektif kinerja keuangan mereka. Kami membahas kemungkinan implikasi dari studi ini bagi para manajer dan akademisi.
2	Muhdar. HM (2015)	<i>The Influence Of Spiritual Intelligence,Leadership,</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan

		<i>And Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior: A Study To Islamic Bank In Makassar City</i>	signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi; kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi; budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.
3	Muhammad Lutfi, siswanto (2018)	<i>A Transformational Leadership and It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation</i>	Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi kerja, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4	Wayan Gede Wijaya (2019)	<i>Leadership Effect and Work Motivation to</i>	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh

		<p><i>Employee's Performance with Work Satisfaction as a Mediation Variable (Study in the Denpasar City Regional Agency)</i></p>	<p>positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
5	(Irwan Pancasila (2020))	<p><i>Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi</p>

			kerja terhadap kinerja karyawan.
9	Airyq (2023)	Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	<p>Hasil analisis uji SEM-PLS membuktikan kompetensi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja, dengan indikator dominan adalah profesional kompetensi. Budaya organisasi memiliki hubungan positif dan kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai, dengan inovasi sebagai indikator paling berpengaruh. Kepemimpinan memengaruhi budaya organisasi secara positif dan kuat, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi profesional merupakan subvariabel dominan dari pengaruh</p>



			kompetensi terhadap kinerja SDM. Sedangkan proses kepemimpinan pada budaya organisasi dapat dikembangkan melalui penerapan orientasi hubungan dengan cara melakukan pengendalian pegawai.
7	Rahmanita (2021)	Analisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	Hasil analisis data menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan motivasi dan komitmen organisasi.
8	Putri (2021)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Riset ini akan mendapatkan hasil yang menunjukkan kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi

		Bagian Produksi PT. Trias Sentosa, Tbk	tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Trias Sentosa, Tbk
9	Kuruway (2021)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Mappi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
10	Latib, Azis Fathoni, Maria Magdalena (2016).	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai	Budaya organisasi, kebutuhan berkuasa, kebutuhan berafiliasi, kebutuhan berprestasi dan kepuasan kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan

		(Studi Pegawai Dinas Pasar Kota Semarang).	signifikan terhadap kinerja Pegawai
11	Muhammad Lutfi, siswanto (2018).	<i>A Transformational Leadership and It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation</i>	Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi kerja, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
12	Dihan profita, Surachman, Andarwati. (2017).	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Dinas Pemerintahan Desa Kabupaten Lumajang (Pemdes)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja

			karyawan melalui kepuasan kerja
13	Rahmat Sukarja dan Machasin. (2015)	Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau.	1. Kepemimpinan secara parsial tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau. 2. Komunikasi secara parsial tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau. 3. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau. 4. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau. 5. Komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan

			<p>signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau 6. Kepemimpinan secara parsial positif dan signifikan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau melalui kepuasan kerja 7. Komunikasi secara parsial positif dan signifikan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau melalui kepuasan kerja.</p>
14	<p>Kelvin Pang and Chin-Shan Lu. (2018)</p>	<p><i>Organizational Motivation, Employee Job Satisfaction and Organizational Performance. An Empirical Study Of Container Shipping Companiesin Taiwan</i></p>	<p>Temuan ini memiliki implikasi yang signifikan bagi para peneliti dan praktisi pengiriman. Meskipun ada penelitian tentang hubungan antara motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi dalam disiplin ilmu lain, tidak</p>

			ada studi empiris yang dibahas dalam penelitian pengiriman atau transportasi sebelumnya.
15	Noviyanti (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Padang Pariaman	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Motivasi Kerja secara langsung. Memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Kepemimpinan secara langsung tidak

			<p>berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Motivasi Kerja berpengaruh secara langsung signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman. Kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman dan Kepuasan Kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman</p>
16	Salsabilla (2022)	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. KWS hal</p>



			tersebut agar memperoleh kinerja karyawan yang maksimal.
17	Cahyani (2020)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Salatiga).	Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta secara bersama-sama komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
18	Syardiansah (2020)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil persamaan linier $Y = 1,031 + 0,076X_1 + 0,368X_2 + 0,297X_3$ . Dari hasil analisis tersebut diperoleh bahwa nilai uji tsig variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,325 > 0,05$ maka kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan

			<p>terhadap kinerja karyawan. Nilai uji tsig variabel komitmen organisasi menunjukkan nilai signifikansi sebesar <math>0,002 &lt; 0,05</math> maka komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan nilai uji tsig variabel budaya organisasi menunjukkan nilai signifikansi sebesar <math>0,009 &lt; 0,05</math> maka budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,294. Hal ini berarti variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Cut Meutia Kota Langsa sebesar 0,294 atau 29,4%,</p>
--	--	--	---

			sedangkan sisanya sebesar 70,6% Dapat disimpulkan bahwa variabel X1, X2 dan X3 secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.
19	Abni (2023)	Komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan perkebunan di Indonesia	<p>Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan.</p> <p>Penelitian ini hanya terbatas pada karyawan kantor PT Perkebunan Nusantara VI di Jambi, Indonesia. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menambahkan variabel antecedent kepemimpinan transformasional yang berpengaruh terhadap kinerja pimpinan pada organisasi Perkebunan di Indonesia.</p>

20	Saleem (2013)	<i>The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance: An Empirical Study from Pakistani Academic Sector</i>	<p>Penelitian ini menganalisis peran pendukung organisasi pembelajaran terhadap karier individu saat organisasi tersebut bergerak menuju tahap akhir pengembangan. Dukungan organisasi terhadap pengembangan karier dan dukungan pengawasan merupakan variabel independen, sedangkan kinerja karyawan merupakan variabel dependen.</p>
----	---------------	---	--