

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008) dalam (Purnami, 2017) mengemukakan definisi komitmen organisasi sebagai berikut: “tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.” Kemudian menurut Mathis dan Jackson (2000) “komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi”. Sedangkan Lamidi (2009) dalam (Purnami, 2017) menyatakan bahwa “Komitmen dapat diartikan dedikasi dan dalam arti yang luas diartikan sebagai suatu kepercayaan yang kuat dari pegawai untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk memajukan demi organisasi, dan mempunyai suatu keinginan yang kuat untuk tinggal di dalam organisasi”. Komitmen organisasi adalah tingkatan seseorang dalam memihak organisasi dan berpartisipasi aktif dalam organisasi secara berkelanjutan (Newstrom & Davis, 2002) dalam (Kurniawati & Hirawati, 2022).

Dari definisi menurut tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa Komitmen organisasi merupakan dorongan dari individu untuk

melakukan sesuatu agar dapat mencapai kepentingan organisasi dan menyampingkan kepentingan pribadi.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer dalam Rini (2014) dalam (Watoni & Suyono, 2019) Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi adalah:

1) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif dapat berkembang karena adanya empat kategori yaitu, karakteristik organisasi, karakteristik individu, karakteristik struktural dan pengalaman kerja.

2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian dibagi menjadi dua variabel, yaitu investasi dan alternatif. Investasi merupakan sesuatu yang berharga, seperti waktu, usaha, ataupun uang, yang harus dilepaskan individu. Alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan dampaknya bagi mereka sendiri.

3) Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif dapat berkembang karena sejumlah pengaruh pengalaman yang dirasakan individu dalam proses sosialisasi dengan organisasi, baik sebelum dan setelah masuk ke organisasi.

2. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2017) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan menurut (Handoko,2014) dalam (Saklit, 2017) “kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka.”

Menurut Hasibuan (2014) 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. Sedangkan menurut (Afandi, 2018) dalam (Siregar & Linda, 2022) kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap yang positif untuk pekerja mencakup perasan serta tingkah laku dalam tanggung jawab pekerjaannya pastinya melalui penilaian pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam pencapaian nilai – nilai penting yang ada di pekerjaan.

Dari definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya dan imbalan yang diterimanya terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atau tidak nyaman.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain upah, kesempatan promosi, lingkungan kerja dan sebagainya. Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan atau kinerja perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Hasibuan 2014) sebagai berikut:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai keahlian
- 3) Berat ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menjangkau pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Menurut (Mangkunegara, 2017) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

- 1) Faktor pegawai: kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan: yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesepakatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

c. Teori Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Dalam dunia kerja pada suatu organisasi maupun perusahaan banyak faktor pendukung yang menyebabkan karyawan puas dalam pekerjaannya. Komitmen organisasi menurut Koh & Alfred H.Y. Boo, 2004) dalam (Yusuf & Syarif, 2017) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dari teori tersebut, dengan kata lain kepuasan kerja saling berhubungan dengan komitmen organisasi, dimana semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki karyawan. Menurut Mathis dan Jackson dalam Jimmy dan Bayu (2001), menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional cenderung mempengaruhi satu sama lain. Dari teori diatas orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi maupun perusahaan dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih memungkinkan untuk mendapat kepuasan yang lebih besar.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Afandi, 2018) dalam (Siregar & Linda, 2022)

Sinta 3, indikator dalam kepuasan kerja antara lain:

1) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2) Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3) Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

4) Pengawas

Seorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5) Rekan Kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

3. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atau pegawai sebagai bentuk penghargaan dan rasa terimakasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, meningkatkan motivasi kerja, semangat kerja yang akan memberikan kepuasan pada karyawan itu sendiri.

Menurut (Hasibuan, 2014) “kompensasi diartikan sebagai pendapatan yang berbentuk uang, baik barang langsung maupun tidak langsung sebagai tanda imbalan dari perusahaan.” Menurut Dessler (2005) dalam (Yamali, 2017) mendefinisikan kompensasi adalah *“compensation as all forms of payments or rewards given to employees which arise from their employment.”* Kompensasi adalah sebagai segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka. Sehingga kompensasi merupakan salah satu alasan dasar bagi karyawan untuk mencari pekerjaan.” Menurut Handoko, (2001) dalam (Handoko & Rambe, 2018) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk mereka. Sedangkan menurut Simamora (2004) “kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.”

Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang kompensasi dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, berupa pendapatan secara materi atau non

materi sebagai imbalan jasa atau kontribusi, kerja dan pengabdian terhadap perusahaan atau organisasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Menurut (Mangkunegara, 2017) Faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, antara lain:

1) Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga barang baku, biaya transportasi dan lainnya yang mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2) Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi yang dapat mempengaruhi upah yang harus diberikan perusahaan terhadap pegawainya.

3) Standar dan Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi yang harus dipertimbangkan dengan standar dan biaya hidup minimal pegawai.

4) Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai.

5) Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan tingkat pasar.

6) Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai.

c. Bentuk-bentuk Kompensasi

Menurut (Mangkunegara, 2017) ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung yang merupakan gaji dan upah, bentuk kompensasi yang tak langsung merupakan pelayanan dan keuntungan.

1) Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

Berikut ini dikemukakan prinsip upah dan gaji, yaitu tingkat bayaran, struktur bayaran, penentuan bayaran individu, metode pembayaran, dan kontrol pembayaran.

2) Pelayanan dan Keuntungan (*benefit*)

Benefit merupakan nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Program *benefit* bertujuan untuk memperkecil *turnover*, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan. Adapun kriteria program *benefit* adalah biaya kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja, dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olahraga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, potongan harga (*discount*) produk perusahaan, bantuan hukum, fasilitas ruang baca, pemberian makan siang dan pelayanan-pelayanan lainnya.

d. Teori Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

1) Teori kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Dalam teori *hierarchy of needs* Maslow (1970), kompensasi adalah faktor motivator sedang dalam teori Herzberg, kompensasi merupakan salah satu faktor pemeliharaan. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor paling penting dalam pengelolaan SDM. Secara individu, kompensasi adalah penting bagi karyawan karena:

1. Besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai prestasi dan penghargaan perusahaan terhadap karyawan lainnya, keluarga, dan masyarakat,

2. Besarnya kompensasi merupakan ukuran status sosial, martabat, dan “harga” karyawan.

Oleh karena itu, bila karyawan menganggap besaran kompensasi yang diterima kurang memadai maka akan menurunkan kepuasan, semangat dan motivasi untuk berprestasi (Wahjono dkk, 2020).

Teori Herzberg (1959) ini sering juga disebut teori motivasi hygiene. Kebutuhan motivator berkaitan dengan kesempatan untuk maju, promosi jabatan, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan hygiene faktor adalah hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari supervisor, kondisi kerja, gaji, hubungan interpersonal, dan kebijakan perusahaan. Gaji merupakan salah satu faktor hygiene yang memelihara kepuasan kerja, dalam arti manakala gajinya dibayarkan tepat waktu, sesuai dengan pengorbanan yang diberikan karyawan, sesuai dengan kemampuan perusahaan, sesuai dengan standar kemampuan karyawan, maka gaji tersebut akan memelihara kepuasan karyawan (Wahjono dkk, 2020).

- 2) Teori kompensasi terhadap komitmen organisasi.

Teori yang mendukung pengaruh antara kompensasi terhadap komitmen organisasi adalah teori keadilan yang dikemukakan oleh Adams J.S (1963). Menurut teori ini, karyawan akan mempertahankan keadilan antara input dan output yang mereka terima. Input adalah semua hal yang diberikan dan digunakan oleh

seseorang kepada pekerjaannya, hal ini termasuk usaha, kesetiaan, komitmen, keahlian keterampilan, dll. Dan output sendiri adalah hal yang diterima oleh karyawan karena telah memberikan input, hal ini termasuk gaji, pengakuan, reputasi, rasa pencapaian, pujian, rasa perkembangan dan jaminan kerja. Menurut teori Adam, karyawan hanya puas akan pekerjaannya dan termotivasi bila mereka menilai bahwa input yang diberikan dan output yang diterima sebanding. Berdasarkan teori diatas, bila perusahaan memberikan kompensasi secara adil maka komitmen organisasi juga akan meningkat.

e. Indikator Kompensasi

Indikator dalam kompensasi untuk karyawan berbeda-beda, menurut Hasibuan (2012) dalam (Siregar & Linda, 2022) Sinta 3 yaitu Gaji, Upah, Insentif, Tunjangan dan Fasilitas sarana.

1) Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas sarana

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

4. Gaya Kepemimpinan

a. Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang baik sangat efektif membantu mengatasi masalah, terutama masalah berurusan dengan bawahan dan karyawan. Gaya kepemimpinan sangat baik jika disesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang ada di lingkungannya. Gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk mempengaruhi perilaku seseorang untuk bertindak sesuai arahan pemimpin.

Menurut Hasibuan (2014) dalam (Nikmah & Nugraha, 2021) gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Wirawan (2014) dalam (Saklit, 2017) mendefinisikan “gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya para pengikutnya.” Pengertian pola perilaku bukan dalam pengertian statis akan tetapi dalam pengertian dinamis.

Yuniarsih dan Suwatno (2013) berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan dan kekuatan seseorang untuk mempengaruhi pikiran (*mindset*) orang lain agar mau dan mampu mengikuti kehendaknya, dan memberi inspirasi kepada pihak lain untuk merancang sesuatu yang lebih bermakna. Sedangkan pemimpin diartikan sebagai orang yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi dan memberi inspirasi kepada orang lain, agar mereka menunjukkan respons tertentu dalam merealisasikan visi dan misi organisasi.

Berdasarkan definisi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang disampaikan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan strategi atau cara yang diambil oleh seorang pemimpin dalam bersikap dan bertindak laku dengan maksud untuk mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan arahan atau petunjuk untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Teori Gaya Kepemimpinan

Robbins dan Judge (2017) mengemukakan teori gaya kepemimpinan yang antara lain adalah:

1) Teori Sifat

Teori ini berfokus pada kualitas dan karakteristik pimpinan seperti kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan seorang pemimpin dengan pemimpin lainnya. Teori ini juga

menghubungkan gaya kepemimpinan dengan kecerdasan emosional dan efektivitas kepemimpinan. Dimana komponen utama dalam kecerdasan emosional adalah empati. Pemimpin yang berempati akan merasakan kebutuhan orang lain, mendengarkan apa yang pengikutnya katakan (dan yang tidak dikatakan), serta membaca reaksi dari orang lain. Pemimpin harus bisa secara efektif menampilkan dan mengelola emosinya untuk dapat lebih mudah mempengaruhi perasaan pengikutnya dengan mengekspresikan simpati yang tulus.

2) Teori Perilaku

Teori ini menekankan pada pimpinan yang dapat melatih orang lain untuk menjadi pemimpin yang didasarkan pada dua hal yaitu memprakarsai struktur dan keramahan. Pada memprakarsai struktur melihat sejauh mana pimpinan dapat mendefinisikan dan merestrukturisasi peranan dan pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Sedangkan pada keramahan, melihat sejauh mana pimpinan dapat membangun hubungan saling percaya kepada pekerja, menghormati gagasan dari para pekerja, dan menghargai perasaan mereka.

3) Teori Kepemimpinan Situasional

Teori ini menekankan pada para pengikutnya. Pemimpin dapat dikatakan berhasil jika bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat terhadap kesiapan para pengikutnya.

Pemimpin akan melihat sampai sejauh mana para pengikut bersedia dan mampu menyelesaikan suatu tugas tertentu. Jika para pengikut tidak mampu dan tidak bersedia, maka pemimpin harus menjelaskan dan memberikan pengarahan secara spesifik. Jika para pengikut tidak mampu tetapi bersedia, maka pemimpin harus memperlihatkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengkompensasikan kekurangan kemampuan dari para pengikutnya.

c. Teori Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

1) Teori gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Teori yang mendukung pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah teori Jalur-Tujuan (Path-Goal Theory). Teori ini pada awalnya dikemukakan oleh Martin Evan (1970) kemudian dikembangkan oleh Robert House (1971) yang mengatakan bahwa suatu perilaku kepemimpinan dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebuah sumber kepuasan (Rivai, 2018).

2) Teori gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

Teori Continuum dari Tannenbaum dan Schmidt. Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt termasuk ahli teori manajemen pertama yang menguraikan berbagai faktor yang dipikirkan mempengaruhi pilihan manager akan gaya

kepemimpinan (Stoner, 1996). Walaupun mereka secara pribadi menyukai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, mereka menyatakan bahwa seorang manajer harus memperhatikan tiga macam “kekuatan” sebelum memilih gaya kepemimpinan.

Konsep Tannenbaum dan Schmidt disajikan sebagai suatu rangkaian kesatuan kepemimpinan (*leadership continuum*).

Menurut Tannenbaum dan Schmidt, seorang manajer dapat memberikan partisipasi dan kebebasan bertindak, ingin memperoleh tanggung jawab dalam membuat keputusan, mendukung tujuan organisasi, cukup berpengetahuan dan berpengalaman yang membuat mereka mengharapkan manajemen partisipatif. Kalau persyaratan ini tidak terpenuhi, maka manajer mula-mula harus mengandalkan gaya yang lebih otoriter. Mereka dapat memodifikasi tingkah laku kepemimpinan setelah karyawan dan merasa lebih percaya diri, lebih terampil, dan memberikan komitmen kepada organisasi (Wahjono dkk, 2020).

d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono (2008) dalam (Nikmah & Nugraha, 2021), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mengambil keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil

tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

- 2) Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. yang kurang kondusif.
- 3) Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
- 4) Kemampuan mengendalikan bawahan seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan

mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

- 5) Tanggung jawab, seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
- 6) Kemampuan mengendalikan emosional, hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan dengan acuan dan didukung oleh berbagai hasil dari penelitian terdahulu. Hasil dari penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian dalam penelitian ini. Berikut hasil dari penelitian terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
1	Handoko dan Rambe <i>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen</i> Vol. 1 (1), 31-45, 2018 e-ISSN: 2632-2634	X1: Pengembangan Karir X2: Kompensasi Y: Komitmen Organisasi Z: Kepuasan Kerja	X2: Variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Z: Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
			terhadap Komitmen Organisasi. X2: Variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja
2	Darmmawan dan Putri <i>Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi</i> Vol. 10 (1), 2461-1190, 2017 p-ISSN: 1979-858X e-ISSN: 2461-1190	X: Gaya Kepemimpinan Y: Komitmen Organisasi Z: Kepuasan Kerja	X: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Z: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi X: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja
Gaya Kepemimpinan terhadap komitmen organisasi			
3	Reskantika, Paminto, Ulfah <i>Jurnal Manajemen</i> Vol. 11 (2), 195-202, 2019 p-ISSN: 0285-6911 e-ISSN: 2528-1518	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Budaya Organisasi X3: Motivasi Y1: Kepuasan Kerja Y2: Komitmen Organisasi	X1: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja X1: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi
4	Arfinasari dan Prabowo <i>Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal</i> Vol. 4 (6) 1768-1783, 2022 e-ISSN: 2636-1691 P-ISSN: 2656-274X	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Keterlibatan Karyawan X3: Kepuasan Kerja Y: Komitmen Organisasi	X1: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
5	Saifunurmazah, Solovida dan Hidayat <i>Magisma: Jurnal</i>	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Kompensasi	X1: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
	Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Vol. 6 (2), 13-19, 2018 e-ISSN: 2685-1504 p-ISSN: 2337778X	Y: Komitmen Organisasional	signifikan terhadap Komitmen Organisasi
6	Titioka dan Siahainenia JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi) Vol. 6 (2), 2019 ISSN: 2356-3966	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Budaya Organisasi Y: Komitmen Organisasi	X1: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
7	Syarief, maarif dan Sukmawati Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol. 8 (3), 173-188, 2017 e-ISSN: 2525-8991	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Budaya Organisasi Y1: Komitmen Organisasi Y2: Perilaku Kewargaan Organisasi	X1: Variabel Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.
Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja			
8	Purnama, Nyoto dan Komara Pengadaan: Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 7 (2), 222-237, 2019 e-ISSN: 2580-3743	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Motivasi Kerja X3: Lingkungan Kerja Y1: Kepuasan Kerja Y2: Komitmen Organisasi	X1: Variabel Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi X1: Variabel Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
9	Abid dan Andi Jenius: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 4 No 1, 2020 e-ISSN: 2598-9502 P-ISSN: 2581-2769	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Kompensasi Y: Kepuasan Kerja	X1: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
10	I Wayan Saklit Jurnal Manajemen Vol. 21 (3), 473-496, 2017 e-ISSN: 2549-8797 p-ISSN: 1410-3583	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Pengabdian Karir Y: Intensi Turnover Z: Kepuasan Kerja	X1: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
11	Abadiyah Jurnal Sinar Manajemen Vol. 8 (1), 7-13 2021 e-ISSN: 2598-389X p-ISSN: 2337-8743	X1: Gaya Kepemimpinan Y: Kepuasan Kerja	X1: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
12	Gunawan dan Sriathi E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Vol. 8 (9), 391780, 2019	X1: Stres Kerja X2: Komitmen Organisasi X3: Gaya Kepemimpinan Y: Kepuasan Kerja	X3: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja
13	Ali dan Agustian Derivatif: Jurnal Manajemen Vol. 12 (2), 2018 e-ISSN: 2477-300X p-ISSN: 1978-6573	X1: Budaya Organisasi X2: Gaya Kepemimpinan Y: Kepuasan Kerja	X2: Variabel Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi			
14	Khoirunnisa dan Ningsih JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri) Vol. 3 (1), 43-48, 2020 p-ISSN: 2620-5793 e-ISSN: 2685-6123	X1: Kompensasi X2: Kecerdasan Spiritual X3: Gender dan Usia Y: Komitmen Organisasi	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi
15	Bratata Jurnal Ekonomi Integra Vol. 10 (2), 146-163, 2020 e-ISSN: 2581-0340 p-ISSN: 0216-4337	X1: Kecerdasan Emosional X2: Kompensasi Y: Komitmen Organisasi	X2: Variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi
16	Martini dan Susanto Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia Vol. 7 (1), 34-40, 2021 e-ISSN: 2460-9471 p-ISSN: 2443-2830	X1: Kompensasi X2: Lingkungan Kerja Y: Komitmen Organisasi Z: Kepuasan Kerja	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi X1: Variabel Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
17	Dewi dan Piartrini E-Jurnal manajemen Vol. 9 (4), 1297-1317 2020 ISSN: 2302-8912	X1: Kompensasi X2: Keselamatan Kerja Y: Komitmen Organisasi	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh Positif terhadap Komitmen Organisasi
18	Purnami Jurnal Ekonomi & Bisnis Jagaditha Vol. 4 (1), 95-107, 2017 e-ISSN: 2579-8162 p-ISSN: 2335-4150	X1: Kompensasi X2: Persepsi Dukungan Organisasi Y1: Komitmen Organisasi Y2: Kinerja Karyawan	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh Positif tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi
19	Yamali <i>Ekonomis: Journal of Economics and Business</i> Vol. 1 (1), 213-222, 2017 e-ISSN: 2597-8829	X1: Kompensasi X2: Persepsi Dukungan Organisasi Y1: Komitmen Organisasi Y2: Kinerja Karyawan	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi
Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja			
20	Ajimat dan Budi Jurnal Disrupsi Bisnis Vol. 3 (3), 273-282, 2020 e-ISSN: 2746-6841 p-ISSN: 2621-797X	X1: Kompensasi X2: Beban Kerja Y: Kepuasan Kerja	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
21	Cahaya, Prabowo dan Suryawan Jurnal Daya Saing Vol. 7 (3), 313-318, 2021 P-ISSN: 2407-800X P-ISSN: 2541-4356	X1: Kompensasi Y: Kepuasan Kerja	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
22	Saputra Jurnal Technomedia Vol. 7 (1 Juni), 68-77, 2022 P-ISSN: 2620-3383 E-ISSN: 2620-6544	X1: Kompensasi X2: Lingkungan Kerja X3: Beban Kerja Y: Kepuasan Kerja	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh negatife dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja
23	Ezhar, Nurdin dan Siswadi	X1: Disiplin Kerja X2: Kompensasi	X2: Variabel Kompensasi

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
	Jurnal Humoniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum Vol. 4 (1), 46-60, 2020 P-ISSN: 2684-9275 E-ISSN: 2548-9585	Y: Kepuasan Kerja	berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
24	Damayanti dan Ismiyati Jurnal Analisis Pendidikan Ekonomi Vol. 9 (1), 33-49, 2020 P-ISSN: 2252-6544	X1: Kompensasi X2: Lingkungan Kerja X3: Budaya Organisasi Y: Kepuasan Kerja	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
25	Veriyani dan Prasetyo Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi & Akuntansi) Vol. 2 (2), 1-14, 2018 P-ISSN: 2541-5255 E-ISSN: 2621-5304	X1: Kompensasi Y: Kepuasan Kerja	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi			
26	Hidayat Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa Vol. 11 (1), 51-66, 2018 P-ISSN: 02163780 E-ISSN: 24429732	X1: Kepuasan Kerja Y1: Komitmen Organisasi Y2: Turnover Intention	X1: Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi
27	Asrunputri Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis Vol. 1 (2), 2018 E-ISSN: 2614-1353	X1: Kepuasan Kerja X2: Keterlibatan Kerja X3: Perceived Organizational Support Y: Komitmen Organisasi	X1: Variabel Kepuasan Kerja tidak berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi
28	Ellys dan Ie Jurnal Manajemen Maranatha Vol. 20 (1), 75-84, 2020 P-ISSN: 1411-9293 E-ISSN: 2579-4094	X1: Kepuasan Kerja X2: Budaya Organisasi Y: Komitmen Organisasi	X1: Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi
29	Surjana, Putra dan susilawati	X1: Motivasi Kerja X2: Kepuasan Kerja	X2: Variabel Kepuasan Kerja

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
	Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 12 (1 Maret), 1, 2017 E-ISSN: 0216-9843	Y: Komitmen Organisasi Z: Kinerja Karyawan	berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi
30	Marunung dan Riani Jurnal Manajemen Daya Saing Vol. 18 (1), 10-19, 2017 ISSN: 1411-3422	X1: Disiplin Kerja X2: Motivasi Kerja X2: Kepuasan Kerja Y: Komitmen Organisasi	X3: Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi
31	Abidin, Pongtuluran dan Maria Jurnal AKUNTABEL Vol. 13 (1), 1-10, 2017 E-ISSN: 2528-1135	X1: Kepuasan Kerja X2: Lingkungan Kerja X3: Efikasi Diri Y: Komitmen Organisasi	X1: Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi
32	Kurniawati dan Hirawati <i>Business Management Analysis Journal (BMAJ)</i> Vol. 5 (1), 62-76 2022 E-ISSN: 2655-3813 P-ISSN: 262-0690	X1: Kepuasan Kerja X2: Keselamatan X3: Kesehatan Kerja Y: Komitmen Organisasi	X1: Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
33	Sunarto dkk JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan Vol. 5 (2), 145-153, 2022 e-ISSN: 2615-8574	X1: Kepuasan Kerja Y: Komitmen Organisasi	X1: Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Sumber: Berbagai Jurnal

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Teori yang mendukung pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah teori dua faktor Herzberg (1959). Teori Herzberg ini sering

juga disebut teori motivasi higiene. Kebutuhan motivator berkaitan dengan kesempatan untuk maju, promosi jabatan, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan higiene faktor adalah hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari supervisor, kondisi kerja, gaji, hubungan interpersonal, dan kebijakan perusahaan. Gaji merupakan salah satu faktor higiene yang memelihara kepuasan kerja, dalam arti manakala gajinya dibayarkan tepat waktu, sesuai dengan pengorbanan yang diberikan karyawan akan memelihara kepuasan karyawan (Wahjono dkk, 2019). Hal ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Cahya et al., 2021; Azhar et al., 2020; Damayanti & Ismiyati, 2020; I & Susanto, 2021; dan Handoko & Rambe, 2018).

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Teori yang mendukung pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah teori Jalur-Tujuan (Path-Goal Theory). Teori ini pada awalnya dikemukakan oleh Martin Evan (1970) kemudian dikembangkan oleh Robert House (1971) yang mengatakan bahwa suatu perilaku kepemimpinan dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebuah sumber kepuasan (Rivai, 2018). Hal ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Darmawan & Putri, 2017; Reskantika et al., 2019;

Purnama. et al., 2019; Abid & Andi, 2020; Saklit, 2017; dan Abadiyah, 2021)

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi

Teori yang mendukung pengaruh antara kompensasi terhadap komitmen organisasi adalah teori keadilan yang dikemukakan oleh Adams J.S (1963). Menurut teori ini, karyawan akan mempertahankan keadilan antara input dan output yang mereka terima. Input adalah semua hal yang diberikan dan digunakan oleh seseorang kepada pekerjaannya, hal ini termasuk usaha, kesetiaan, komitmen, keahlian keterampilan, dll. Dan output sendiri adalah hal yang diterima oleh karyawan karena telah memberikan input, hal ini termasuk gaji, pengakuan, reputasi, rasa pencapaian, pujian, rasa perkembangan dan jaminan kerja. Menurut teori Adam, karyawan hanya puas akan pekerjaannya dan termotivasi bila mereka menilai bahwa input yang diberikan dan output yang diterima sebanding.

Teori keadilan dibuktikan dengan adanya pengaruh antara kompensasi terhadap komitmen organisasi adalah penelitian yang dilakukan oleh (Khoirunnisa & Ningsih, 2020; Barata, 2020; Dewi & Piartirini, 2020; I & Susanto, 2021; Yamali, 2017; dan Ajimat, Aini et al., 2020) yang menyatakan kompensasi bahwa berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Mangkuprawira (2009) menyatakan gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi anggotanya sehingga meningkatkan komitmen organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Anjasmara, 2022; Darmawan & Putri, 2017; Reskantika et al., 2019; Titioka & Siahainenia, 2019; dan Purnama. et al., 2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Koh & Elfred H.Y. Boo, (2004) dalam (Yusuf & Syarif, 2017) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hidayat, 2018; Ellys & Ie, 2020; Surjana dkk, 2017; Manurung & Riani, 2017; Abidin dkk, 2017; dan Kurniawati & Hirawati, 2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

6. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi yang di mediasi oleh Kepuasan Kerja

Kompensasi dapat lebih mempengaruhi komitmen organisasi manakala terdapat kepuasan kerja. Kompensasi yang kurang adil di PERUMDAM Purbalingga dapat menurunkan komitmen organisasi

apalagi karyawan mengalami ketidakpuasan kerja. Kompensasi yang ada PERUMDAM Purbalingga masih kurang maksimal, dimana kompensasi yang dirasakan oleh sebagian karyawan tidak adil. Oleh karena itu, karyawan PERUMDAM Purbalingga tidak puas sehingga komitmen organisasi menurun.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Handoko & Rambe, 2018) dalam penelitiannya yang dilakukan pada karyawan PT. Bank Sumut Cabang Medan menunjukkan bahwa Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi yang di mediasi oleh kepuasan kerja lebih kecil dari pada pengaruh langsung antara kompensasi terhadap komitmen organisasi.

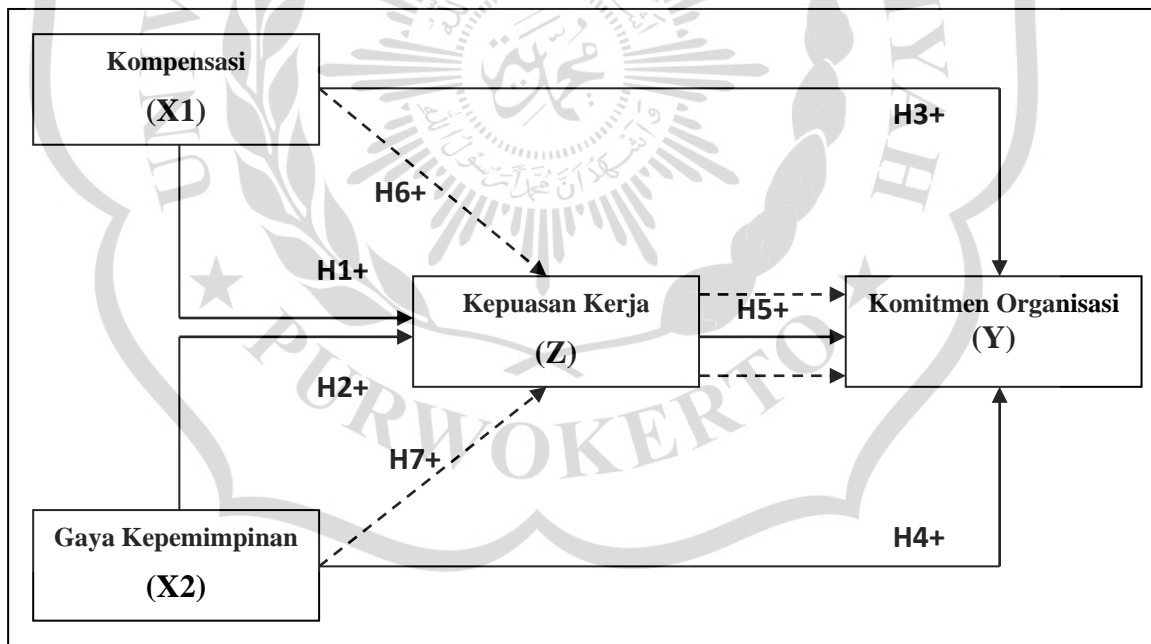
7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

Gaya kepemimpinan dapat lebih mempengaruhi komitmen organisasi jika terdapat kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan komitmen organisasi apabila karyawan mengalami kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan di PERUMDAM Purbalingga cenderung sesuai dengan situasi dan kondisi yang mampu menciptakan suasana kerja yang baik dalam perusahaan sehingga memberi pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi namun dengan kondisi tingkat kepuasan kerja karyawan yang kurang baik maka dapat menurunkan

pengaruh tersebut. Kepuasan kerja sendiri sangat penting, dimana akan meningkatkan komitmen organisasi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Oleh karena itu, gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Darmawan & Putri, 2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Keterangan:

- > = Pengaruh variabel X ke variabel Y
- - - - -> = Pengaruh variabel X ke variabel Y dengan variabel Z sebagai mediasi

D. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan kerangka berpikir penelitian, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

H6 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

H7 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.