

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasi

Robbins & Judge (2017:47) mengartikan Komitmen Organisasi sebagai sejauh mana seorang pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tersebut, tujuannya, dan keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Pekerja yang memiliki komitmen cenderung lebih sedikit terlibat dalam pengunduran diri, bahkan jika mereka tidak sepenuhnya puas, karena adanya rasa loyalitas yang mengikat mereka pada organisasi.

Sementara itu, Luthans (2015:249) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi serta sebagai proses berkelanjutan di mana anggota organisasi menunjukkan perhatian terhadap kesuksesan dan kemajuan berkelanjutan organisasi. Komitmen Organisasi mencerminkan kesetiaan terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui kemauan untuk berkontribusi secara maksimal, keyakinan terhadap pertumbuhan organisasi, keterbukaan terhadap nilai-nilai bersama, dan penerimaan terhadap tujuan organisasi (Tanjung, 2019).

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli diatas mengenai definisi komitmen organisasi, komitmen dapat disimpulkan sebagai hal yang fundamental dalam perusahaan untuk mencapai tujuan serta visi dan misi perusahaan dengan kemampuan karyawan yang didedikasikan sebagai wujud kesetiaan terhadap perusahaan.

b. Teori Komitmen Organisasi

Meyer & Allen (1991) dalam Nababan et al. (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu keterkaitan secara psikologis antara karyawan dan organisasi yang menyebabkan kemungkinan karyawan tetap berada dalam organisasi. Pada variabel komitmen organisasi menggunakan teori dari Meyer & Allen (1991). Dimana menurut Meyer & Allen (1991) dimensi dari komitmen organisasi adalah komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

★ Komitmen afektif adalah ketertarikan emosional seseorang terhadap organisasi yang diikuti dengan menyadari keterlibatan dirinya dalam organisasi tersebut. Komitmen berkelanjutan yakni persepsi karyawan tentang biaya yang dikeluarkan ketika meninggalkan organisasi. Sedangkan komitmen normatif menunjukkan niat karyawan untuk tetap bersama organisasi karena dia merasa berkewajiban untuk melakukannya (Meyer & Allen, 1991) dalam Nababan et al. (2022).

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi (Sinta

5)

Komitmen terhadap perusahaan sebagai organisasi tidak terbentuk dengan instan, tetapi melalui proses yang berlangsung secara bertahap. Menurut Steers (dalam Dessler, 2000: 319), seperti yang dikutip dalam Rizal (2018), komitmen organisasi dapat diartikan sebagai tingkat kedalaman identifikasi individu terhadap organisasinya. Identifikasi ini tercermin melalui setidaknya tiga faktor berikut:

1) Kepercayaan

Komitmen dapat terbentuk melalui kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi. Kepercayaan yang dimaksud adalah percaya pada pemimpin. Dalam hal ini karyawan akan menaruh kepercayaan kepada pemimpinnya melalui visi dan misinya dalam memimpin perusahaan. Sehingga keterkaitan antara kepercayaan terhadap gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi tersebut.

2) Kemauan

Kemauan untuk mengusahakan kepentingan organisasi akan membentuk perusahaan yang teguh. Hal ini ada karena kesadaran seorang individu untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai. Dengan adanya kemauan tersebut para Karyawan tentu akan dengan sadar untuk melibatkan dirinya dalam suatu pekerjaan. Dimana mereka akan aktif pada tanggung jawab pekerjaannya.

3) Keinginan

Kemauan itu akan terbentuk disertai dengan keinginan yang kuat untuk mempertahankan organisasi. Diawali dengan keinginan akan mempertahankan diri menjadi seorang anggota organisasi. Dari adanya keinginan yang mendorong kemauan seseorang untuk melibatkan dirinya pada pekerjaan, akan muncul rasa puas karena telah melakukan sesuatu atas kesadaran diri. Sehingga kepuasan kerja membentuk individu yang memiliki rasa komitmen.

d. Sikap-sikap Komitmen Organisasi

Menurut Rahmi & Mulyadi (2018) komitmen terhadap organisasi melibatkan 3 sikap diantaranya :

1) Identifikasi dengan tujuan organisasi

Melalui pengelolaan SDM yang baik seperti, jabatan, kebutuhan berprestasi, tingkat pendidikan, motivasi, tingkat pencapaian tujuan, dan keinginan bersaing. Pengelolaan SDM yang baik dapat menjadi tolak ukur tingkat komitmen suatu perusahaan.

2) Perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi

Loyalitas seorang karyawan dalam pekerjaan, meliputi identifikasi tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja. Seorang karyawan yang bisa mengidentifikasi pekerjaannya dengan baik, dapat membangun komunikasi dengan rekan kerjanya yang akan memaksimalkan dirinya dalam berkontribusi pada pekerjaan. Dan secara tidak langsung menunjukkan loyalitasnya terhadap perusahaan.

3) Sifat atau perasaan loyalitas terhadap organisasi

Sifat yang tercermin dalam bentuk loyalitas pekerja terhadap organisasi, penerimaan terhadap nilai-nilai yang kuat, dan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi adalah unsur-unsur yang saling terkait dan saling mendukung. Semua ini memiliki peranan yang fundamental dalam membentuk kesatuan dalam sikap dan tindakan individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

e. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Meyer & Allen (1991) dalam Watoni et al. (2019) terdapat 3 indikator yang mendasari komitmen organisasi, yaitu :

1) Komitmen afektif

Komitmen ini menunjukkan ketertarikan emosional seseorang terhadap organisasi yang diikuti dengan menyadari keterlibatan dirinya dalam organisasi tersebut. Jika komitmen afektif seorang karyawan kuat, maka ia akan tetap tinggal di organisasi karena merasa bahwa ia ingin menjadi bagian dari organisasi tersebut.

2) Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan melihat persepsi karyawan tentang biaya yang dikeluarkan ketika meninggalkan organisasi. Apabila biaya keluar lebih tinggi dari biaya untuk bertahan, karyawan akan cenderung bertahan dengan perusahaan untuk menghindari biaya keluar yang tidak diinginkan.

3) Komitmen Normatif

Komitmen normatif menunjukkan niat karyawan untuk tetap bersama organisasi karena ia merasa berkewajiban untuk melakukannya.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Definisi Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2003), seperti yang dikutip dalam Darmawan et al. (2017), gaya kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi orang lain untuk berkolaborasi, berdasarkan kemampuan individu tersebut dalam membimbing orang lain menuju pencapaian tujuan-tujuan yang diinginkan.

Dalam perspektif Zainal et al. (2017:42), gaya kepemimpinan adalah suatu kumpulan karakteristik yang dimanfaatkan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Gaya kepemimpinan mencakup perilaku dan strategi yang muncul dari kombinasi filsafat, keterampilan, sifat, dan sikap seorang pemimpin ketika ia berusaha mempengaruhi efektivitas kinerja anggota timnya (Samosir & Sitompul, 2022).

Menurut Irmayani (2021:111), gaya kepemimpinan adalah upaya untuk menggerakkan orang lain atau bawahan yang sedang dipimpin agar mereka dapat bekerja bersama menuju tujuan yang diinginkan dan dianggap penting bagi mereka. Gaya kepemimpinan juga merupakan sekelompok ciri yang dimanfaatkan oleh pimpinan untuk

mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan organisasi, atau bisa juga diartikan sebagai pola perilaku dan strategi yang disukai serta sering diterapkan oleh seorang pemimpin, sebagaimana disebutkan oleh Rivai et al. (2017:42).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola atau cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya untuk bertindak sesuai dengan visi dan misinya untuk mencapai tujuan.

b. Teori Gaya Kepemimpinan

Fiedler (1967) dalam Robbins & Judge (2017:249), menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kecocokan yang tepat antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan para bawahan dan seberapa besar situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Teori ini disebut juga Model Kontingensi Fiedler yang berfokus pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi atau lingkungan yang mempengaruhi kelompok atau organisasi. Umumnya pada teori ini mendiferensiasi para pemimpin dari yang bukan pemimpin. Teori ini digunakan karena hal ini dapat dipelajari dan dipraktekkan melalui pengamatan, imitasi, dan pelatihan. Selain itu pada teori ini seorang pemimpin dihadapkan pada situasi yang mengharuskannya untuk berorientasi pada pekerjaan, disamping itu memperhatikan sebuah hubungan dalam posisinya dalam memimpin.

c. Ciri-ciri Kepemimpinan

Menurut Saydan (2006:199) dalam Rizal (2018) menyatakan ciri-ciri pimpinan yang efektif diantaranya:

1) Cakap

Seorang pemimpin mempunyai kecakapan lebih tinggi dari pada karyawan. Pemimpin harus memiliki kemampuan komunikasi untuk mengarahkan pengikutnya. Dan apa yang disampaikan dengan baik oleh pemimpin, dapat dipahami oleh bawahan yang kemudian dilaksanakan sesuai dengan tujuan organisasi.

2) Mempunyai sikap kedewasaan sosial yang luas

Seorang pemimpin sepatutnya menunjukkan kematangan sosial yang meluas dengan bersikap terbuka terhadap masyarakat serta peduli terhadap kegiatan-kegiatan sosial. Melalui perhatiannya terhadap partisipasi dalam kegiatan sosial, pemimpin akan lebih peka terhadap permasalahan yang muncul, mendorongnya untuk merespon dengan kedewasaan.

3) Mempunyai motivasi dan cita-cita yang tinggi

Seorang pemimpin harus memiliki dorongan dan aspirasi yang kuat untuk menyelesaikan tugas. Mereka bersemangat untuk mengejar tujuan dan bersedia mencoba berbagai pendekatan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.

4) Mempunyai sikap suka berhubungan dengan orang lain

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain. Mereka menghargai nilai orang lain dan menyadari bahwa bekerja sama dengan orang lain merupakan kunci untuk berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya.

d. Indikator-indikator Gaya Kepemimpinan

Destarini & Sanusi (2022) mengidentifikasi tiga indikator atau variabel yang membantu dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu:

1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader-member relations*)

Maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan. Pemahaman dan keyakinan pemimpin dan bawahan, kondisi sarana dan prasarana atau fasilitas/ kemampuan dan motivasi kerja pimpinan dan Karyawan.

2) Struktur tugas (*task structure*)

Apakah dalam lingkungan kerja, tugas-tugas telah diatur dalam pola-pola yang terstruktur atau sebaliknya. Ini mencakup aspek efektivitas dan efisiensi guna mencapai tujuan akhir, tingkat ketaatan dalam menghormati komitmen kerja dengan organisasi tempat mereka bekerja, serta kemampuan untuk mengambil inisiatif

dalam mengembangkan ide-ide yang relevan dengan pencapaian tujuan organisasi.

3) Kewibawaan kedudukan pemimpin (*leader's position power*)

Bagaimana pelaksanaan otoritas resmi oleh pemimpin terhadap bawahan. Tindakan ini tentunya terkait dengan faktor genetik, sikap, norma sosial, dan pengendalian pribadi yang berdampak.

3. Keterlibatan Kerja

a. Definisi Keterlibatan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2017:46), keterlibatan kerja dapat diartikan sebagai tingkat di mana individu mengalami pengenalan psikologis terhadap pekerjaannya, aktif terlibat dalam pelaksanaannya, dan menempatkan nilai penting pada kinerja sebagai bagian dari konsep diri mereka. Pekerja yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi secara tulus peduli terhadap jenis pekerjaan yang mereka lakukan.

★ Menurut Purnomo et al. (2018) keterlibatan kerja adalah keterlibatan seseorang dalam pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya merupakan bagian yang penting dalam hidupnya. Menurut Rikmaratri et al. (2018), keterlibatan kerja merupakan bentuk sikap yang ditunjukkan karyawan dengan menganggap pentingnya pekerjaan dalam kehidupannya dan merupakan bentuk penghargaan bila ia mampu menyelesaikan tugas yang diberikan. Keterlibatan karyawan mengacu pada individu dalam tugas pekerjaan yang dilakukan pada bagian masing-masing dan kesiapsediaan memberikan

kontribusi berupa sumber daya fisik, kognitif, dan emosional untuk tugas pokoknya (Besharov et al., 2017).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan cerminan dari sikap dan bagaimana kemampuan seseorang dalam menempatkan dirinya dalam suatu organisasi.

b. Teori Keterlibatan Kerja

Howard (1999) dikutip oleh Kaliannan et al. (2015) dalam Nababan (2022) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan sebagai instrumen penting dalam manajemen, tidak hanya memperkuat daya saing perusahaan tetapi juga meningkatkan citra organisasi. Hal ini dikaitkan dengan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*). Fung et al. (2012) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial merupakan pandangan karyawan ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan cenderung untuk bersikap dan berperilaku lebih positif pada organisasi. Pertukaran dapat terjadi ketika dua belah pihak antara karyawan dan organisasi mampu memberikan sesuatu hal antara satu dengan yang lainnya yang didasari dari kepercayaan (Fung et al., 2012).

Karyawan akan cenderung membalas budi pada organisasi ketika mereka diperlakukan adil dan ikut sertakan dalam proses pengambilan keputusan dan mendapat dukungan dari pimpinan (Lee et al., 2013). Itu artinya karyawan akan lebih melihat keuntungan apa yang akan

diperolehnya karena telah memberikan sumbangan untuk perusahaan baik itu dalam bentuk ide maupun tenaga.

c. Elemen Keterlibatan Kerja

Dalam keterlibatan kerja terdapat hal-hal yang menjadikan pondasi untuk menciptakan karyawan yang terlibat. Menurut Prof. Jamaluddin Ancok dalam Agung (2020:156) terdapat istilah 3M yakni :

1) *Meaning*

Yang dimaksudkan dengan *meaning* adalah keberartian. Keberartian seorang karyawan dalam berperan diorganisasinya. Karyawan akan melibatkan dirinya secara penuh untuk berkontribusi kepada perusahaan secara optimal ketika ia merasa apa yang dilakukan itu berarti.

2) *Membership*

Dalam kata sederhana, *membership* disini adalah kebersamaan.

★ Setiap karyawan bersama dengan pemimpin beserta timnya, bersama-sama bekerjasama untuk menuju visi dan misi bersama.

3) *Mastery*

Kecakapan atau *mastery* ini menunjukkan pekerja yang senantiasa terus ingin belajar. Dari bawah karyawan belajar kepada pimpinannya, sedangkan dari atas pemimpin juga bersedia memberi pelatihan maupun belajar bersama dengan karyawannya.

d. Indikator Keterlibatan Kerja

Dalam keterlibatan kerja terdapat beberapa hal yang dapat ditentukan sebagai indikator. Menurut Purnomo et al. (2018) terdapat beberapa indikator keterlibatan kerja, diantaranya :

1) Dedikasi atas pekerjaan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), dedikasi merupakan pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu demi keberhasilan suatu usaha atau tujuan. Seorang karyawan yang memiliki dedikasi terhadap perusahaan akan mencerminkan sikap rela berkorban dalam melakukan pekerjaannya, baik itu pengorbanan tenaga, pikiran, maupun waktu demi keberhasilan tujuannya. Hal ini yang akan membuat perusahaan merasa beruntung karena memiliki karyawan yang benar-benar memperhatikan kebutuhan perusahaan.

2) Tingkat partisipasi

Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan akan terlihat dari keberadaannya dalam berbagai situasi yang sedang terjadi di perusahaan. Mereka akan ikut merasakan situasi baik secara mental maupun emosional.

3) Kesempatan mengekspresikan diri

Setiap perusahaan yang mengharapkan adanya keterlibatan dari karyawan tentunya akan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengekspresikan diri, sehingga akan mendorong

karyawan untuk memberikan sumbangan dalam upaya mencapai tujuan bersama.

4) Kemampuan mengidentifikasi pekerjaan

Salah satu yang menjadi indikator dalam keterlibatan yakni kemampuan karyawan dalam mengidentifikasi pekerjaan. Dimana dalam suatu masa diperlukan adanya analisis terhadap suatu hal secara mendalam.

5) Keikutsertaan dalam pekerjaan

Hal ini tentang bagaimana seorang karyawan menempatkan dirinya dalam kelangsungan pekerjaan yang sedang dijalani. Seperti halnya ketika mereka akan ikut serta dalam suatu pengambilan keputusan, dimana hasil dari keputusan ini akan berpengaruh bagi semua.

4. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2017:46), kepuasan kerja dapat dijelaskan secara khusus sebagai perasaan positif yang dialami oleh seseorang terhadap pekerjaannya, yang muncul dari penilaian atas karakteristik-karakteristik kepuasan tersebut. Perasaan positif ini umumnya berhubungan dengan sensasi kebahagiaan dan kenyamanan karena ekspektasi individu terhadap pekerjaannya telah terpenuhi dengan baik. Pandangan yang dipegang oleh karyawan terkait pekerjaannya dikenal sebagai kepuasan kerja. Jika pandangannya

bersifat positif, maka ia akan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya; sebaliknya, jika pandangannya bersifat negatif, ia akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya (Hidayat, 2018).

Menurut Locke (1969) dalam Mahayasa et al (2018), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosi menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang sebagai pencapaian atau fasilitas prestasi terhadap nilai-nilai pekerjaan seseorang.

Berdasarkan beberapa literatur tersebut peneliti menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang relevan dengan keadaan, dimana terdapat energi positif baik dari segi individu maupun dari segi kepentingan industri.

b. Teori Kepuasan Kerja

Landasan teori dari variabel ini adalah teori yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori dua faktor mengatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda. Ketika kepuasan itu tidak didapatkan, bukan berarti seorang individu merasakan ketidakpuasan, tetapi lebih menekankan pada “tidak ada kepuasan”. Berdasarkan penelitian yang dilakukannya, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok pemeliharaan (dissatisfiers) dan kelompok pemotivasi (satisfier). Teori ini digunakan karena pada teori ini meyakini hubungan individu untuk bekerja adalah

dasar bahwa sikap terhadap pekerjaan dapat menentukan tingkat keberhasilan atau kegagalan.

Dalam penelitian Ismail & Razak (2016) dalam Hidayat (2018), kepuasan seorang karyawan dibagi menjadi dua jenis berdasarkan sumbernya, yaitu *intrinsic satisfaction* dan *extrinsic satisfaction*. *Intrinsic satisfaction* merupakan suatu situasi ketika seorang karyawan menerima kepuasan kerja yang berasal dari faktor internal pekerjaan, seperti faktor motivasi (pengakuan, prestasi, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas, kemajuan dan tanggung jawab). Sedangkan *extrinsic satisfaction* yang juga disebut faktor kebersihan merupakan kepuasan yang berasal dari kompensasi, hubungan interpersonal, supervisi, kebijakan dan administrasi, keselamatan dan kesehatan, kesempatan untuk terus bertumbuh, integrasi sosial, dan lain-lain.

c. Dimensi Kepuasan Kerja

Berikut ini adalah dimensi yang secara umum diterima dalam kepuasan kerja menurut Luthans dalam bukunya (2015:243) antara lain sebagai berikut :

1) Respon emosional

Kepuasan kerja adalah respon emosional individu terhadap kondisi kerjanya, yang muncul sebagai reaksi emosional yang dapat diamati dan disimpulkan.

2) Pencapaian

Tingkat kepuasan diukur berdasarkan sejauh mana prestasi atau hasil yang diperoleh dalam pekerjaan, baik dengan mencapai atau bahkan melebihi ekspektasi.

3) Sikap yang berhubungan

Kepuasan kerja mencerminkan sikap-sikap yang terkait. Sikap ini mencakup aspek kognitif (pengetahuan), afektif (emosional), dan evaluatif (penilaian) terhadap pekerjaan yang dilakukan.

d. Indikator - Indikator Kepuasan kerja

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Smith dikutip oleh Soegandhi, et al. (2013) dalam Destarini & Sanusi (2022) :

1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Merupakan elemen pokok dalam menyebabkan kepuasan, di mana pekerjaan tersebut melibatkan tugas-tugas yang menarik, peluang untuk meningkatkan pengetahuan, peluang untuk mengambil tanggung jawab, serta peluang untuk kemajuan bagi para karyawan.

2) Gaji atau Upah (*pay*)

Faktor multidimensi dalam kepuasan kerja melibatkan berbagai elemen. Salah satunya adalah tingkat upah atau kompensasi yang diterima oleh karyawan, yang juga menjadi salah satu faktor yang dinilai dalam penilaian kepuasan.

3) Promosi (*promotion*)

Mempunyai peluang untuk mengembangkan potensi intelektual dan meningkatkan keterampilan menjadi aspek yang sangat diperhatikan untuk kemajuan dalam organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap terciptanya kepuasan.

4) Pengawasan (*supervision*)

Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku memiliki dua dimensi penting. Yang pertama adalah orientasi yang berfokus pada karyawan, diukur dengan sejauh mana supervisor menunjukkan minat pribadi dan kepedulian terhadap para karyawan. Yang kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam proses pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja karyawan.

5) Rekan kerja (*workers*)

Kerjasama dari rekan kerja merupakan faktor yang sangat mendasar dalam menciptakan kepuasan kerja. Kelompok kerja, khususnya tim yang memiliki solidaritas, berfungsi sebagai sumber dukungan, kenyamanan, arahan, dan bantuan bagi setiap anggota individu.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti menggabungkan beberapa penelitian sebelumnya untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Tujuan dari menggabungkan penelitian terdahulu ini

adalah untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang cara menyusun penelitian yang sedang dilakukan. Dengan menganalisis penelitian-penelitian terdahulu, diharapkan dapat ditemukan pandangan yang lebih lengkap dan informasi yang relevan dalam perencanaan penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
1.	Has Rudy Tanjung (2019) Jurnal Humaniora Vol.4, No. 2, Oktober P- ISSN : 2684-9275 E- ISSN : 2548-9585	Keterlibatan Kerja (X2) Kepuasan Kerja (X3)	1. Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi 2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi
2.	Darmawan dan Putri (2017) Jurnal Ilmu Akuntansi Volume 10 (1), April P-ISSN : 1979-858X E-ISSN : 2461-1190	Gaya Kepemimpinan (X1)	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi
3.	Titioka dan Siahainenia (2019) Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi Vol. 6 No.2. Mei, 73-97 P-ISSN : 2356-3966 E-ISSN : 2621-2331	Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
4.	Syamsul Rizal (2018) Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi Vol. 2 (2) P-ISSN : 2579-7972 E-ISSN : 2549-6204	Gaya Kepemimpinan (X1) Tuntutan Tugas (X2)	Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
5.	Samosir dan Sitompul (2022) Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ) 3 (1), 22-34 P- ISSN : 2715-7911 E- ISSN : 2715-792X	Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2)	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi
6.	Syarif, dkk (2017) Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol. 8 No. 3 P-ISSN : 2088-9372 E- ISSN : 2527-8991	Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya organisasi (X2)	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi komitmen organisasi
7.	Salahudin, dkk (2018) Jurnal EMBA Vol.6 No.3 Juli 2018, Hal. 1858 – 1867 ISSN : 2303-1174	Komunikasi(X1) Gaya Kepemimpinan (X2) Budaya organisasi (X3)	Menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan komitmen organisasi sebagai anteseden
8.	Aldora and Listiana, dkk (2021) Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta P- ISSN : 1907-6576 E-ISSN : 2615-5370	Gaya Kepemimpinan (X1)	Hasil penelitian ini menemukan tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi
9.	Amelia Rahmi, Mulyadi (2018) Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 6, No. 1, pp. 68-76, Februari P-ISSN : 2355-1488 E-ISSN : 2615-2932	Keterlibatan Kerja (X1) Budaya organisasi (X2) Gaya Kepemimpinan (X3)	1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional 2. Keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
10.	Purnomo, dkk (2018) Cyberpreneurship Innovative And Creative Exact And Social Science (CICES) Vol.4 No.2, Agustus P-ISSN : 2356-5209 E-ISSN :2655-3058	Keterlibatan Kerja (X1) Pengalaman Kerja (X2)	Keterlibatan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi
11.	Nababan (2022). Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 9 No 1, Hlm 9- 17 E-ISSN : 2581-1584	Keterlibatan Kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) Pembelajaran Organisasi (X3)	Keterlibatan karyawan dalam perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
12.	Putra dan Riana (2017) E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Vol. 6, No. 9 E-ISSN : 2302-8912	Keterlibatan Kerja (X2)	Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional
13.	Ariana dan Mujiati (2018) E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Vol. 7, No. 10 5314- 5342 ISSN: 2302-8912	Keterlibatan Kerja (X2) Kepuasan Kerja (X3)	1. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional
14.	Rikmaratri dan Prohimi (2018) Jurnal Ekonomi Bisnis Vol. 23 No. 1, Mei, halaman 1-10 P-ISSN : 0852-7283 E-ISSN : 2528-0503	Keterlibatan Kerja (X2)	Keterlibatan Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen karyawan pada perusahaan
15.	Asrunputri (2018) Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis	Keterlibatan Kerja (X1) Kepuasan Kerja	1. Ditemukan hubungan positif dan signifikan antara

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
	(JDMB) Vol. 1 No. 2, Maret E-ISSN : 2614-1353	(X2) Perceived Organizational Support (X3)	keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. 2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional.
16.	Indrianingsih dan Yunianto (2022) Jurnal SEIKO : Journal of Management & Business, Vol. 5 (2) P-ISSN : 2598-831X E-ISSN : 2598-8301	Modal Psikologi (X1) Kepuasan Kerja (X2) Stres Kerja (X3)	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
17.	Agi Syarif Hidayat (2018) Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Vol. 11 No. 1 Maret, Halaman 51-66 P-ISSN : 2442 -9732 E-ISSN : 0216 -3780	Kepuasan Kerja (X3)	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
18.	I Suputra dan Sriathi (2018) E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Vol. 7, No. 9 P-ISSN : 4628-4656 E-ISSN : 2302-8912	Motivasi Kerja (X1) Kepuasan Kerja (X2)	Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
19.	Mahayasa, dkk (2018) Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 12, No. 1, Februari P-ISSN : 1978-2853 E-ISSN : 2302-8890	Kepuasan Kerja (X1) Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
20.	Ellys dan Mei Ie (2020) Jurnal Manajemen Maranatha, Volume 20, Nomor 1, pp 75-84, November P-ISSN : 1411-9293 E-ISSN : 2579-4094	Kepuasan Kerja (X1) Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

C. Kerangka pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, peneliti membuat suatu kerangka pemikiran yang dapat menjelaskan sistematika kerja dalam penelitian ini. Sugiyono (2019) menguraikan bahwa kerangka pemikiran adalah representasi konseptual mengenai bagaimana teori terkait dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai permasalahan yang signifikan.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Keterlibatan Kerja (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) sebagai variabel bebas dan Komitmen Organisasi (Y) sebagai variabel terikat. Berikut ini adalah gambaran kerangka berpikir dalam penelitian ini.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Cara seorang pemimpin dalam usaha mempengaruhi bawahannya akan membawa dampak pada kehidupan organisasi. Setiap organisasi memerlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi pada tujuan yang jelas. Hal ini sesuai dengan pernyataan Irmayani (2021:111) bahwa gaya kepemimpinan adalah usaha untuk menggerakkan

orang lain atau bawahan yang dipimpin supaya mereka dapat bekerja sama menuju tujuan yang diinginkan bersama dan yang dianggap penting bagi mereka.

Sejalan dengan seorang pemimpin yang mengendalikan organisasi, terdapat karyawan yang mampu memposisikan dirinya untuk ikut serta dalam menjalankan perannya sebagaimana pemimpin untuk mengendalikan dirinya sendiri. Rikmaratri et al. (2018), menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan bentuk sikap yang ditunjukkan karyawan dengan menganggap pentingnya pekerjaan dalam kehidupannya dan merupakan bentuk penghargaan bila ia mampu menyelesaikan tugas yang diberikan.

Sebagai pengendali diri yang baik dalam keterlibatan kerja, setiap orang akan memperhatikan keadaan emosionalnya dalam keberlangsungan organisasi tersebut. Menurut Locke (1969) dalam Mahayasa et al (2018), kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosi menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang sebagai pencapaian atau fasilitas prestasi terhadap nilai-nilai pekerjaan seseorang.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Samosir et al. (2022), Asrunputri et al. (2018), dan Ellys et al. (2020) bahwa adanya pengaruh antara Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi. Itu artinya, dalam menjalani komitmen organisasi diperlukan adanya gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja pada karyawan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Zainal et al. (2017) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dari pemimpin dianggap berhasil bila gaya mereka mampu menciptakan produktivitas maksimum, kepuasan kerja bawahan, pertumbuhan karir bawahan, dan mampu merubah gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi. Ia juga mempertimbangkan bahwa gaya kepemimpinan ini merupakan corak perilaku dan strategi yang disenangi serta kerap kali digunakan oleh seorang pemimpin. Rizal (2018) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat teridentifikasi dari kapasitas seseorang dalam mendorong sekelompok individu untuk berkolaborasi dalam pelaksanaan aktivitas-aktivitas yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi atau bersama-sama.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan organisasi dapat berjalan dengan pemimpin yang mampu mengarahkan serta diiringi oleh karyawan yang berkomitmen, sedangkan seorang karyawan bisa dikatakan berkomitmen jika karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap pemimpin dan organisasinya. Secara langsung maupun tidak perusahaan akan beruntung memiliki pemimpin dan karyawan seperti ini.

Hasil literatur sebelumnya menyimpulkan mayoritas bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi seperti yang dikemukakan oleh Darmawan et al. (2017), Rizal (2018), dan Titioka et al. (2019). Itu artinya semakin tinggi pengaruh

gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula komitmen organisasi, dan sebaliknya semakin rendah gaya kepemimpinan maka semakin rendah pula komitmen organisasi.

3. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Howard (1999) dalam Nababan (2022) memfokuskan keterlibatan karyawan sebagai instrumen yang sangat penting dalam manajemen, selain memperkuat daya saing perusahaan tetapi juga meningkatkan citra organisasi. Purnomo et al. (2018) memandang keterlibatan kerja sebagai sejauh mana keterlibatan seseorang dalam pekerjaannya dan seberapa besar ia menganggap pekerjaannya merupakan bagian yang penting dalam hidupnya

Berdasarkan pendapat para pakar diatas dapat dikatakan bahwa terdapat keterkaitan antara komitmen karyawan dengan keterlibatan kerja, dimana karyawan yang diberi peran melalui tugas pokoknya masing-masing akan tumbuh rasa tanggungjawab serta memiliki terhadap organisasi tersebut. Setiap karyawan mampu memanfaatkan kesempatan dalam berbagai proses keterlibatan kerja melalui kesediaan untuk mendedikasikan potensi yang dimiliki serta membawa efek secara psikologis atas diri mereka dan orang lain.

Menurut beberapa hasil penelitian terdahulu para pakar menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini telah dikemukakan oleh Tanjung (2019), Nababan et al. (2022), Purnomo et al. (2018), Ariana et

al. (2018), dan Asrunputri (2018). Artinya, semakin tinggi keterlibatan kerja maka semakin tinggi komitmen karyawan, dan sebaliknya semakin rendah keterlibatan kerja maka semakin rendah pula komitmen karyawan.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

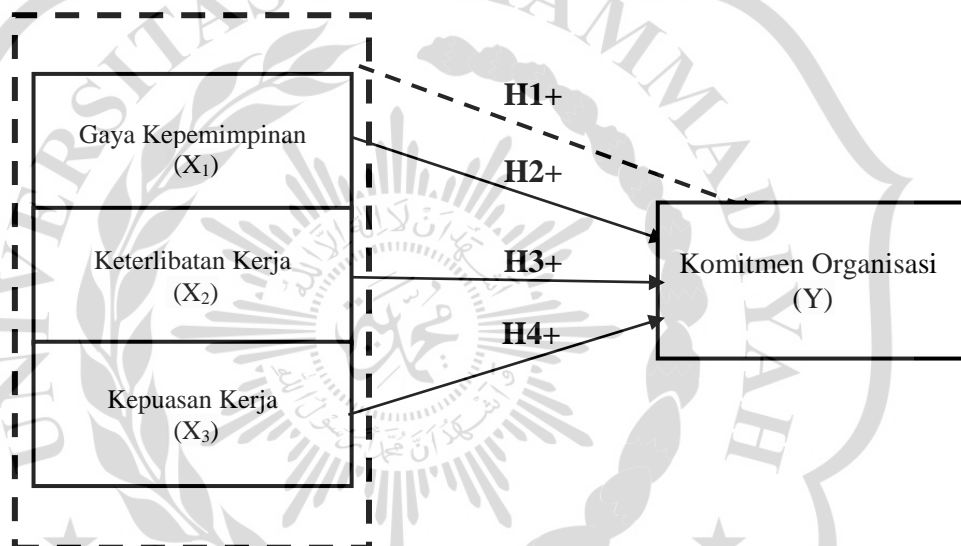
Menurut Robbins & Judge (2017:46), individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi umumnya mengalami emosi positif terkait pekerjaan mereka, sementara mereka yang memiliki tingkat kepuasan rendah cenderung memiliki emosi negatif. Ismail & Razak (2016), yang dikutip dalam Hidayat (2018), mengartikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka dan sejauh mana mereka terikat dengan organisasi.

Berdasarkan pendapat kedua pakar diatas dapat dikatakan bahwa seseorang perlu menjaga perasaan bahagiannya didalam organisasi untuk memperoleh kepuasan demi mempertahankan komitmennya terhadap organisasi. Anwar Prabu (2017) dalam bukunya juga menyoroti kepuasan kerja sebagai perasaan yang berhubungan dengan pekerjaannya, dimana ada hubungan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi Karyawan di dalamnya. Dalam aplikasinya setiap karyawan mampu mempertahankan komitmennya dengan mengusahakan apa yang membuatnya merasakan kepuasan kerja misalnya melalui cara komunikasi dan koordinasi dengan rekan kerjanya untuk mengoptimalkan pekerjaan.

Dalam kajian penelitian sebelumnya, beberapa hasil menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap

komitmen organisasi seperti dalam penelitian Indrianingsih et al. (2022), Hidayat (2018), Suputra et al. (2018), Mahayasa et al. (2018). Secara implisit, semakin tinggi tingkat kepuasan, maka semakin kuat pula komitmen terhadap organisasi, dan sebaliknya, jika tingkat kepuasan rendah, maka tingkat komitmen terhadap organisasi juga cenderung rendah.

Berdasarkan uraian digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan :

-----> : Simultan

————> : Parsial

D. Hipotesis

Dari kerangka berpikir dan tinjauan pustaka diatas, dapat dirumuskan hipotesis atau dugaan sementara terhadap variabel-variabel penelitian yang digunakan sebagai berikut :

- H1 : Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi
- H2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi
- H3 : Keterlibatan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi
- H4 : Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi