

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Komitmen Organisasional

2.1.1.1. Definisi Komitmen Organisasional

Menurut Zurnali (2010:127) komitmen organisasi sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikkan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif. Definisi komitmen organisasional ini menarik, dikarenakan yang dilihat adalah sebuah keadaan psikologi karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Kemudian Busro (2018:75) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai perwujudan dari kerelaan, kesadaran, dan keikhlasan seseorang untuk terikat dan selalu berada di dalam organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha, tekad, dan keyakinan dapat mencapai visi, dan misi, dan tujuan bersama.

Menurut Wibowo (2016:431) komitmen organisasional adalah perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Priansa (2014:232) menjelaskan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi rasa, keterlibatan, dan loyalitas yang ditampakkan oleh karyawan terhadap organisasi yang menjadi tempatnya

untuk mengabdikan dan bekerja. Kemudian menurut Kreitner & Kinicki (2014:165) komitmen organisasi mencerminkan tingkatan dimana seseorang mengenal perusahaan dan terikat pada tujuan-tujuannya. Kasmir (2017) dalam Sinaga dan Saragih (2019) menjelaskan komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, keinginan untuk menjadi anggota dan suatu keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Moorhead dan Griffin (2013:73) komitmen organisasi mencerminkan identifikasi dan ikatan seseorang pada organisasinya. Robbins dan Timothy (2014:36) dalam Rahmanendra dan Suhardi (2019) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah identifikasi oleh seorang karyawan dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta keinginannya untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sejalan dengan penjelasan tersebut, Kinicki dan Fugate (2016) dalam Rahmanendra dan Suhardi (2019) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi diri dengan sebuah organisasi dan berkomitmen terhadap tujuannya. Komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi (Darmawan, 2013:171).

Dari berbagai pendapat ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah keyakinan yang tinggi dari karyawan untuk tetap bertahan menjadi anggota dalam organisasi tempatnya bekerja dan memihak pada tujuan-tujuan didalamnya dengan aktif berpartisipasi karena adanya keyakinan dan penerimaan nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi.

2.1.1.2. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Menurut Edison (2016:221) faktor-faktor komitmen organisasi dapat berasal dari internal karyawan ataupun kondisi eksternal perusahaan. Komponen internal dan eksternal tersebut sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi itu sendiri. Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi tersebut meliputi :

1. Faktor Logis

Pegawai atau karyawan akan bertahan dalam organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis, misalnya memiliki jabatan strategis dan menghasilkan cukup atau karena faktor kesulitan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.

2. Faktor Lingkungan

Pegawai atau karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan yang menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Faktor Harapan

Pegawai atau karyawan memiliki kesempatan yang luas untuk berkarier dan kesempatan untuk meraih posisi yang lebih tinggi, melalui sistem yang terbuka dan transparan.

4. Faktor Iklim Emosional

Pegawai atau karyawan merasa ada ikatan emosional yang tinggi. Misalnya merasakan suasana kekeluargaan dalam organisasi, atau organisasi telah memberikan jasa yang luar biasa atas kehidupannya, atau dapat juga karena memiliki hubungan kerabat/keluarga.

2.1.1.3. Karakteristik Komitmen Organisasional

Komitmen terhadap organisasi menggambarkan relatif kuatnya identifikasi individu dan keterlibatan di dalam organisasi. Menurut Sunyoto dan Burhanudin (2011:26) komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen utama, yaitu:

1. Kepercayaan seseorang yang kuat dan menerima tujuan organisasi.
2. Kesiediaan seseorang mengupayakan sekuat tenaga untuk menjadi bagian dari organisasi.
3. Keinginan seseorang untuk memelihara keanggotaannya.

2.1.1.4. Prinsip Komitmen Organisasional

Priansa (2017:111) menjelaskan ada lima prinsip kunci dalam membangun komitmen organisasional oleh pimpinan, yaitu :

1. Memelihara atau meningkatkan harga diri, artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri karyawan tidak rusak.
2. Memberikan tanggapan dengan empati, ikut merasakan terhadap apa yang dirasakan karyawan.
3. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan, yaitu selain ingin dihargai, karyawan juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

4. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
5. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

2.1.1.5. Indikator Komitmen Organisasional

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165) terdapat tiga indikator komitmen organisasional yaitu :

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan pelekatan emosi pada pegawai, identifikasi pegawai, dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya.

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan. Ini merupakan nilai ekonomi dan risiko lain yang dirasakan karyawan dari bertahan dalam suatu perusahaan bila dibandingkan dengan meninggalkan perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan akan tetap bekerja karena mereka harus bekerja.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif mencerminkan rasa tanggung jawab untuk terus bekerja. Karyawan memiliki kewajiban untuk bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan moral atau etis. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Yukl (2015:316) mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang membuat para pengikut merasakan kekaguman, kesetiaan, penghormatan, dan kepercayaan terhadap pemimpin.. Sedangkan menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Wibowo (2016:301) kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha untuk mencapai visi tersebut.

Lalu pengertian dari Robbins (2010:473) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mencurahkan perhatiannya terhadap berbagai persoalan yang akan dihadapi pengikutnya serta kebutuhan akan pengembangan dari setiap pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. McShane dan Von Glinow (2010) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang dimana pemimpin mengubah suatu tim, organisasi, maupun perusahaan dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan memodelkan visinya demi mencapai tujuan dan

menginspirasi anggota maupun pegawai untuk meraih tujuan tersebut. Menurut Northouse (2013: 176) kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengesampingkan kepentingan pribadi dan mampu memberi gagasan/ide yang baik sekaligus mengubah atau mempengaruhi bawahan untuk mengedepankan kepentingan perusahaan guna mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan dengan sebaik mungkin dengan cara memberikan motivasi.

2.1.2.2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Baharudin dalam Rahmi (2014:60) terdapat sembilan karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. Mempunyai visi yang besar dan mempercayai intuisi.
2. Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan.
3. Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang.
4. Memberikan kesadaran kepada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan.
5. Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan.
6. Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru.
7. Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi.
8. Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan.

9. Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku bawahan.

2.1.2.3. Elemen Kepemimpinan Transformasional

Menurut Mc Shane dan Von Glinnow (2010:373) dalam Widodo (2016:301) elemen dari kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

1. Membangun Visi Strategis (*Develop a Strategic Vision*)

Pemimpin transformasional menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekerja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir.

2. Mengkomunikasikan Visi (*Communicate the Vision*)

Apabila visi adalah substansi kepemimpinan transformasional, mengomunikasikan visi adalah merupakan proses. Kualitas kepemimpinan yang paling penting adalah tentang bagaimana pemimpin dapat membangun dan berbagi visi mereka untuk organisasi.

3. Pemodelan Visi (*Model the Vision*)

Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi mereka menjadikannya. Mereka melakukan “*walk the talk*” dengan melangkah keluar dari kenyamanan eksekutif dan melakukan sesuatu yang mencerminkan visi.

4. Membangun Komitmen pada Visi (*Build Commitment to the Vision*)

Mentransformasikan visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan

beberapa cara, kata-kata, simbol dan cerita membangun antusiasme yang memeberi energi orang untuk menerima visi sebagai miliknya.

2.1.2.4. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (2010:263) ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional, antara lain sebagai berikut :

1. Kharisma

Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfir motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Kharisma merupakan kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang ikut berperan untuk membuat orang lain mendukung visi.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif yang dimaksud merupakan pemimpin yang bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis untuk menumbuhkan semangat timnya, tidak hanya semangat individu. Motivasi yang diberikan pemimpin kepada anggotanya disini adalah pentingnya visi dan misi yang sama. Karena dengan adanya visi yang sama akan menjadikan anggota berkeinginan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis.

3. Stimulasi Intelektual

Yaitu pemimpin yang mampu membentuk karyawan dalam memecahkan masalah lama dengan inovasi yang dimilikinya. Pemimpin berusaha

untuk mendorong perhatian dan kesadaran anggotanya akan permasalahan yang dihadapi dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru.

4. Perhatian yang Individual

Pemimpin selalu memperhatikan dan memperlakukan karyawannya secara individual, serta melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak anggotanya untuk menyadari kemampuan orang lain dan mengembangkan potensi yang ada dalam diri anggota masing-masing.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1. Definisi Kepuasan Kerja

Edison, Yohny dan Komariyah (2017:210) memberikan definisi kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan seseorang tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Schermerhorn *et al* (2014:84) memaparkan definisi kepuasan kerja sebagai tingkat sejauh mana seseorang merasakan perasaan positif ataupun negatif terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Ulum (2016) dalam Sofyanty (2020:19) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada sifat umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Individu yang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sebaliknya bagi individu yang tidak puas dengan pekerjaannya akan mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan. Pengertian ini sependapat dengan Fattah (2017) dalam Sofyanty (2020:19) yaitu kepuasan kerja sebagai sebuah gambaran perasaan senang dan tidak senang seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, kepuasan kerja merupakan respon emosional pegawai

terhadap situasi kerja yang ditentukan oleh pencapaian hasil, memenuhi atau melampaui harapan. Robbins (2015: 170) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Suwatno dan Priansa (2011: 263) menyatakan, bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai pekerjaannya. Sedangkan menurut Sunyoto (2015:211) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan ataupun tidak dalam karyawan memandang pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2013:202) 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. Hal ini di sebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain – lain, atau mempunyai hubungan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif maupun negatif seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja yang dihasilkan karyawan atas pekerjaannya.

2.1.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2014 : 80) ada empat faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor Psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, nyaman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

2. Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan maupun dengan atasannya.

3. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan (suhu, penerangan, pertukaran udara), kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

4. Kondisi Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

2.1.3.3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2015:181-182) indikator kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Pekerjaan yang Secara Mental Menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Kondisi Kerja yang Mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik, seperti fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3. Gaji atau Upah yang Pantas

Para karyawan menginginkan sistem gaji atau upah yang mereka persepsikan adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat

keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

4. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5. Rekan Sekerja yang Mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Ardiana *et al* (2010) dalam Wulantika *et al* (2018:172) kinerja adalah prestasi atau pencapaian seseorang sehubungan dengan tugas-tugasnya yang ditugaskan kepadanya. Dessler (2015:331) menyatakan kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan sejauh mana karyawan telah mencapai sasaran perusahaan secara keseluruhan. Menurut Kasmir (2016:182) kinerja karyawan adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-

tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja menurut Badriyah (2015:136) merupakan hasil yang dicapai karyawan menurut ukuran yang berlaku di perusahaan untuk pekerjaan yang dilakukan karyawan. Kemudian Sedarmayanti (2016:260) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Definisi yang lebih sederhana tentang kinerja menurut Robbins dan Coulter (2012) dalam Alwi (2017:74) yaitu “*end result of an activity, that activity is hours of intense practise*”. Edison (2017:188) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Lalu pengertian dijelaskan oleh Mangkunegara (2016:67) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah sebuah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016:189) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Merupakan pengetahuan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaannya. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rencana Kerja

Merupakan rencana yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuan. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki oleh seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lain. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi Kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar

dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh perusahaan.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan seseorang suka seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat kerja yang berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana kerja yang nyaman dan memberikan ketenangan, maka akan membuat

suasana kerja yang kondusif, sehingga sapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik karena dapat bekerja tanpa gangguan.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitasnya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin dalam bekerja akan mempengaruhi kinerja.

2.1.4.3. Penilaian Kinerja Karyawan

Bangun (2012:231) mendefinisikan penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Titisari (2014:78) menyebutkan terdapat dua hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja, antara lain :

1. *Job Related*

Pengukuran kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan bekerja.

2. *Performance Standard*

Adanya standar pelaksanaan pekerjaan. Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. Agar pengukuran tersebut itu efektif, maka standar pengukuran hendaknya berhubungan dengan hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian, maka standar pelaksanaan kerja ini semacam alat ukur kinerja. Alat ukur yang baik sekurang-kurangnya memenuhi dua kriteria yakni reliabilitas dan validitas. Alat dengan reliabilitas tinggi apabila alat ukur itu mempunyai hasil yang konsisten sedangkan alat ukur dengan validitas tinggi apabila alat itu mengukur apa yang harus diukur.

2.1.4.4. Manfaat Penilaian Kinerja

Rivai dan Sagala (2013:551) menjelaskan mengenai manfaat dari adanya penilaian kinerja, yaitu :

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi :
 - a. Identifikasi kebutuhan pelatihan.
 - b. Umpan balik kinerja.
 - c. Menentukan transfer dan penugasan.
 - d. Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi :

- a. Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan.
 - b. Pengakuan kinerja karyawan.
 - c. Pemutusan hubungan kerja.
 - d. Mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, meliputi :
- a. Perencanaan SDM.
 - b. Menentukan kebutuhan pelatihan.
 - c. Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan.
 - d. Evaluasi terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi :
- a. Kriteria untuk validasi penelitian.
 - b. Dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM.
 - c. Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

2.1.4.5. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016:208) mengemukakan bahwa indikator kinerja karyawan, yaitu :

1. Kualitas

Kinerja dapat diukur dengan dilakukan dengan melihat kualitas atau mutu dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain, kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kuantitas atau jumlah suatu pekerjaan yang dihasilkan karyawan melalui beberapa jumlah unit yang dihasilkan dalam sehari, atau berapa jumlah siklus kegiatan yang terselesaikan.

3. Waktu

Untuk jenis pekerjaan tertentu, diberikan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Jika tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik. Hal ini berkaitan dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa.

4. Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan dalam setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas tersebut dilaksanakan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan dijadikan sebuah acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Penekanan biaya dapat dilakukan dengan penggunaan fasilitas kerja yang optimal. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan, maka akan terjadi pemborosan sehingga kinerja dinilai kurang baik.

5. Pengawasan

Setiap aktivitas suatu pekerjaan memerlukan pengawasan agar tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Selain itu, pengawasan juga dilakukan dalam aktivitas karyawan selama jam kerja yang ditentukan.

Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

6. Hubungan antar Karyawan

Dalam hal ini kinerja diukur dengan apakah seseorang mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama dengan baik antar karyawan serta antar pimpinan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis mempelajari dan membaca penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variable penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Kevin Claudio Langoy, Greis M. Sendow dan Lucky O.H. Dotulong (2020)	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Pemberdayaan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado	Dengan menggunakan metode analisis regresi berganda, hasil penelitian uji secara parsial menunjukkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Uji simultan menunjukkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja, Pemberdayaan dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda.	Menggunakan 2 variabel yang sama yaitu komitmen organisasi dan kinerja karyawan, serta metode yang digunakan sama.	Variabel : menggunakan kualitas kehidupan kerja dan pemberdayaan. Unit analisis : PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado Unit observasi : karyawan PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado. Sampel : 77 karyawan tetap Teknik pengambilan sampel : <i>simple random sampling</i> .

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Nikita Maria Usoh, Bernhard Tewel dan Regina Saerang (2020)	Pengaruh Etos Kerja, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Tasik Ria Resort	Etos kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan Tasik Ria Resort dan etos kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Tasik Ria Resort. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda.	Menggunakan 2 variabel yang sama yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta metode yang digunakan sama.	<p>Variabel : menggunakan etos kerja dan budaya organisasi.</p> <p>Unit analisis : Tasik Ria Resort.</p> <p>Unit observasi : karyawan Tasik Ria Resort.</p> <p>Sampel : 41 karyawan</p> <p>Teknik pengambilan sampel : sampling jenuh.</p>
3	Dewi Kusuma Ningrum, Abd. Halim dan Abd. Rasyid Syamsuri (2020)	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Supra Matra Abadi Aek Nabara Kabupaten Labuhanbatu	Berdasarkan hasil hipotesis parsial (uji t) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Supra Matra Abadi Aek Nabara Kabupaten Labuhanbatu, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Supra Matra Abadi Aek Nabara Kabupaten Labuhanbatu, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Supra Matra Abadi Aek Nabara Kabupaten Labuhanbatu. Berdasarkan hasil uji hipotesis simultan (uji F) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Supra Matra Abadi Aek Nabara Kabupaten Labuhanbatu. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.	Menggunakan 3 variabel yang sama yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta menggunakan metode yang sama.	<p>Variabel : menggunakan kecerdasan emosional.</p> <p>Unit analisis : PT. Supra Matra Abadi Aek Nabara Kabupaten Labuhanbatu.</p> <p>Unit observasi : karyawan PT. Supra Matra Abadi Aek Nabara Kabupaten Labuhannatu.</p> <p>Sampel : 87 orang.</p>

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	Heny Septianingsih, Kusuma Chandra Kirana dan Didik Subiyanto (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Balai Pelestarian Cagar Budaya DIY)	Hasil menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Balai Pelestarian Cagar Budaya DIY. Secara simultan, kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda.	Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, serta metode yang digunakan sama.	Variabel : menggunakan variabel disiplin kerja. Unit analisis : Balai Pelestarian Cagar Budaya DIY. Unit observasi : karyawan Balai Pelestarian Cagar Budaya DIY. Sampel : 75 orang. Teknik pengambilan sampel : <i>stratified random sampling</i> .
5	Waode Alaya Nuriz dan Rohmat Saragih (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kantor Badan Urusan Logistik (Bulog) Divisi Regional Jawa Barat	Hasil uji kausal variable gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan, baik secara parsial maupun simultan terhadap Variabel kinerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini, adalah Gaya Kepemimpinan transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Bulog Divisi Regional Jawa Barat dan masuk kedalam kategori baik. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda.	Menggunakan 2 variabel yang sama yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, serta menggunakan metode yang sama.	Variabel : menggunakan budaya organisasi. Unit analisis : Kantor Badan Urusan Logistik (Bulog) Divisi Regional Jawa Barat. Unit observasi : karyawan Kantor Badan Utusan Logistik (Bulog) Divisi Regional Jawa Barat. Sampel : 69 responden Teknik pengambilan sampel : <i>sampling jenuh</i> .
6	Abdul Latief, Syardiansah dan Muhammad Safwan (2019)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPJS Kesehatan Kota Langsa. Hasil pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS kesehatan Kota Langsa. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda.	Menggunakan 3 variabel yang sama yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta menggunakan metode yang sama.	Variabel : tidak menggunakan kepemimpinan transformasional. Unit analisis : Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan. Unit observasi : karyawan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan. Sampel : 31 responden. Teknik pengambilan sampel : <i>sampling jenuh</i> .

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7	Dwi Novitasari dan Fidiastuti (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo)	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda.	Menggunakan 4 variabel sama kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta metode yang digunakan sama.	Unit analisis : Puskesmas Kalibawang Kabupaten Kulon Progo. Unit observasinya : karyawan Puskesmas Kalibawang Kabupaten Kulon Progo. Sampel : 41 orang. Teknik pengambilan sampel : sensus.
8	Endik Sunaryo dan Herni Widiyah Nasrul (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Philips Batam	Hasil uji t, sebagian diketahui bahwa untuk variabel bebas adalah kepuasan kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan komitmen organisasional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil uji F menunjukkan variabel kepuasan kerja (X1) dan komitmen organisasi (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda.	Menggunakan 3 variabel yang sama yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan, serta metode yang digunakan sama.	Variabel : tidak menggunakan kepemimpinan transformasional. Unit analisis : PT. Philips Batam. Unit observasi : karyawan PT. Philips Batam. Sampel : 334 responden. Teknik pengambilan sampel : <i>probability sampling</i> dengan <i>simple random sampling</i> .
9	Muhammad Irfan Nasution (2018)	Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda.	Menggunakan 2 variabel yang sama yaitu kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional, serta metode yang digunakan sama.	Variabel : tidak menggunakan variabel komitmen organisasional. Unit analisis : PT. Perkebunan Nusantara III. Unit observasi : karyawan PT. Perkebunan Nusantara III. Sampel : 100 responden.

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
10	Kadek Juli Arthawan dan Ni Wayan Mujiati (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar	Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan maka semakin besar pula kinerja yang dirasakan karyawan. Untuk variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin besar pula tingkat kinerja yang dirasakan karyawan. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda.	Menggunakan 3 variabel yang sama yaitu kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta metode yang digunakan sama.	Variabel : tidak menggunakan komitmen organisasional. Unit analisis : LPD Kesiman Denpasar. Unit observasi : karyawan LPD Kesiman Denpasar. Sampel : 30 karyawan. Teknik pengambilan sampel : sampel jenuh.
11	Wawan Fermana Mamonto, Olivia S. Nelwan, dan Greis M. Sendow (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada PT. Sulut Makmur Perkasa Kotamobagu)	Hasil penelitian menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda.	Menggunakan 3 variabel yang sama yaitu kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja, serta metode yang digunakan sama.	Variabel : menggunakan komunikasi interpersonal. Unit analisis : PT. Sulut Makmur Perkasa Kotamobagu. Unit observasi : karyawan PT. Sulut Makmur Perkasa Kotamobagu. Sampel : 38 karyawan. Teknik pengambilan sampel : sampling jenuh.
12	Edy Saptono (2014)	Kajian Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Karyawan, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Hasil penelitian secara verifikatif membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan, dan motivasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode <i>structural equation modelling</i> .	Menggunakan 3 variabel yang sama yaitu kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Variabel : menggunakan variabel motivasi. Metode : <i>structural equation modelling</i> . Unit analisis : perusahaan BUMN Industri Pertahanan Jawa Barat (PT. Pindad, PT. Dahana, PT. Dirgantara Indonesia, PT. LEN dan PT. Inti). Unit observasi : karyawan PT. Pindad, PT. Dahana, PT.

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
					Dirgantara Indonesia, PT. LEN dan PT. Inti. Sampel : 259 orang. Teknik pengambilan sampel : <i>cluster proportional stratified random sampling</i> .
13	Mohammed A. Karem, Yazen N. Mahmood, Alaa S. Jameel dan Abd Rahman Ahmad (2019)	<i>The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Nurse's Performance</i>	Hasil menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja perawat. Ketiga komponen komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi memainkan peran penting dalam kinerja perawat. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda.	Menggunakan 3 variabel yang sama yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja, serta metode yang digunakan sama.	Variabel : tidak menggunakan variabel kepemimpinan transformasional. Unit analisis : Rumah Sakit Pendidikan Anak Ibn al-Athir. Unit observasi : perawat Rumah Sakit Pendidikan Anak Ibn al-Athir.
14	Sanjida Nusrat Lovely, Mohammad Khaled Afzal dan Zahurul Alam (2019)	<i>Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Job Performance of Private Bank Employees in Bangladesh</i>	Temuan mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkorelasi positif dengan kinerja pekerjaan karyawan. Kedua variabel independen tersebut juga berdampak positif pada kinerja pekerjaan. Pengaruh kepuasan kerja lebih dari pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pekerjaan karyawan. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda.	Menggunakan 3 variabel yang sama yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, serta metode yang digunakan sama.	Variabel : tidak menggunakan kepemimpinan transformasional. Unit analisis : Bank Komersial Swasta Bangladesh. Unit observasi : karyawan Bank Komersial Swasta Bangladesh. Sampel : 395 responden. Teknik pengambilan sampel : <i>convenience sampling</i> .
15	Hussein Isse Hassan Abdirahman, Iiyasu Shiyanbade Najeemdeen, Bello Taofik Abidemi dan Roshidah Binti Ahmad (2018)	<i>The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance</i>	Hasil regresi menunjukkan bahwa semua variabel independen yaitu <i>work-life balance</i> , kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkorelasi positif dengan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda.	Menggunakan 3 variabel yang sama yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, serta metode yang digunakan sama.	Variabel : menggunakan <i>work life balance</i> . Unit analisis : Universitas di Wilayah Utara Malaysia (UUM, UniMAP, UiTM, Arau, Perlis, dan USM). Unit observasi : staf administrasi Universitas di Wilayah Utara Malaysia.

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
					Sampel : 357 responden. Teknik pengambilan sampel : <i>probability sampling</i> .
16	Syed Mir Muhammad Shah, Abdul Halim bin Abdul Majid, Altaf Hussain Samo dan Pervaiz Ahmed Memon (2016)	<i>The Relationship between Transformational Leadership and Job Performance: An Empirical Investigation</i>	Temuan ini mengungkapkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pekerjaan di sektor perbankan Pakistan yang mendukung hubungan hipotesis. Penelitian ini menggunakan metode analisis path.	Menggunakan 2 variabel yang sama yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.	Variabel : tidak menggunakan komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Unit analisis : Bank besar di Pakistan. Unit observasi : manajer cabang Bank besar di Pakistan. Sampel : 302 responden. Teknik pengambilan sampel : <i>propotional random sampling</i> .

Sumber : Diolah Peneliti 2020

2.2 Kerangka Pemikiran

Kesuksesan merupakan tujuan dari setiap perusahaan. Salah satu faktor yang menentukan tingkat kesuksesan suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan. Perusahaan dikatakan berhasil atau gagal dalam meraih kesuksesannya tergantung pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang baik dan dilakukan secara terus-menerus akan membantu perusahaan dalam meraih kesuksesan, namun sebaliknya jika karyawan tidak mampu memberikan kinerja terbaiknya secara terus-menerus maka kesuksesan akan sulit diraih oleh perusahaan. Maka dari itu, setiap tahun perusahaan akan mengukur kinerja karyawan melalui penilaian kinerja yang menilai beberapa aspek seperti hasil kerja baik dari segi kuantitas maupun kualitas, kompetensi karyawan, dan sikap karyawan.

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya serta kemampuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Karyawan tidak dapat mencerminkan kinerja yang baik bila karyawan tidak merasa puas terhadap pekerjaannya. Maka setiap perusahaan perlu memperhatikan kepuasan setiap karyawannya seperti dengan menciptakan kondisi kerja yang mendukung dengan memberikan fasilitas yang baik di tempat kerja, kesesuaian gaji yang diberikan dengan tuntutan pekerjaan, pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan karyawan, kesesuaian pekerjaan dengan minat karyawan, serta rekan kerja yang mendukung.

Kepuasan kerja karyawan dapat diukur dari adanya pekerjaan yang secara mental menantang karyawan, artinya karyawan akan dengan optimal menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini akan menciptakan karyawan yang mengalami kesenangan atau kepuasan akan pekerjaannya. Selain itu, kepuasan kerja karyawan juga diukur melalui kondisi kerja yang mendukung. Dalam mengerjakan tugas, karyawan membutuhkan kenyamanan di lingkungan kerjanya juga dengan adanya pemberian fasilitas yang mampu mempermudah karyawan dalam mengerjakan tugas. Kemudian gaji atau upah yang pantas diberikan pada karyawan juga merupakan hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Jika gaji yang mereka terima sesuai dengan harapan mereka atau sesuai dengan tuntutan pekerjaan, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan pada karyawan. Selanjutnya, kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dengan pekerjaannya akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan akan pekerjaannya. Mereka akan dengan mudah

menghasilkan kinerja yang baik. Terakhir, kepuasan kerja dapat diukur dengan adanya rekan kerja yang mendukung. Selain membutuhkan kondisi lingkungan kerja yang baik, karyawan juga membutuhkan adanya interaksi sosial yang baik. Maka dari itu, kepuasan kerja juga dapat diraih jika karyawan memiliki rekan kerja yang selalu mendukung karyawan untuk bekerja dengan lebih baik.

Tidak hanya dengan memperhatikan kepuasan kerja agar karyawan mampu menghasilkan kinerja terbaiknya, karyawan juga membutuhkan motivasi dari seorang pemimpin. Sehubungan dengan itu, dibutuhkan pemimpin yang tidak hanya mampu memberi dorongan agar karyawan memiliki kinerja yang baik, namun juga dibutuhkan pemimpin yang mampu memodelkan visi perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan, karena tugas untuk mencapai tujuan bukan hanya sekedar tugas karyawan saja, melainkan ada peran pemimpin di dalamnya yang akan mempengaruhi keberhasilan karyawan menciptakan kinerja itu sendiri untuk keberhasilan pencapaian tujuan.

Kepemimpinan ini disebut dengan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat diukur melalui indikator kharisma, yaitu pemimpin memiliki kombinasi antara pesona dan daya tarik pribadi untuk mempengaruhi orang lain mendukung visi. Indikator yang kedua yaitu motivasi inspriratif, merupakan pemimpin yang memiliki gairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi untuk menumbuhkan semangat karyawannya. Dalam memberikan motivasi ini, pemimpin memberikan pemahaman mengenai pentingnya memiliki visi dan misi yang sama.

Dengan adanya visi misi yang sama akan menjadikan karyawan memiliki keinginan untuk berkerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Selanjutnya yaitu indikator stimulasi intelektual, dimana seorang pemimpin membentuk karyawannya untuk mampu memecahkan masalah lama dengan inovasi yang dimiliki masing-masing karyawan, sehingga karyawan memiliki kesadaran dan perhatian akan perusahaannya. Dan yang terakhir yaitu perhatian yang individual dari seorang pemimpin pada karyawannya. Pemimpin dalam hal ini memperlakukan karyawannya secara individual seperti melatih dan memberi nasihat, memberikan kesadaran akan kemampuan diri dan orang lain, serta mengembangkan potensi dalam diri karyawan. Maka dari itu jika kepemimpinan sudah sesuai dengan yang diinginkan, beban kerja yang sepadan dengan kemampuan serta motivasi kerja karyawan akan membantu mempertahankan kinerja karyawan tersebut, karena hal itu dibutuhkan demi kemajuan perusahaan.

Selain itu, untuk menciptakan kinerja yang baik, diperlukan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada perusahaannya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi berarti ada rasa memiliki dan enggan untuk meninggalkan perusahaan. Jika seorang karyawan enggan meninggalkan perusahaan, berarti mereka merasa akan mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan tersebut. Kerugian dalam hal ini yaitu dari segi ekonomi. Karyawan akan berusaha untuk mempertahankan dirinya di perusahaan dengan memberikan kinerja terbaiknya secara terus menerus untuk kemajuan perusahaannya.

Selain adanya kesadaran akan kerugian, karyawan yang berkomitmen juga dapat diukur melalui adanya komitmen afektif, yaitu pelekatan emosi pada pegawai dengan perusahaan. Pelekatan emosi ini menciptakan karyawan akan terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya. Kemudian komitmen organisasional juga dapat diukur melalui komitmen normatif, yaitu cerminan dari rasa tanggung jawab karyawan untuk terus bekerja. Sehingga, dengan adanya kesadaran dan keinginan untuk terus bekerja di perusahaan ini, karyawan akan menciptakan kinerjanya dengan maksimal dan secara terus menerus. Hal ini tentu akan terbantu dengan adanya kepuasan kerja yang mereka rasakan di perusahaan serta pemimpin yang selalu mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik.

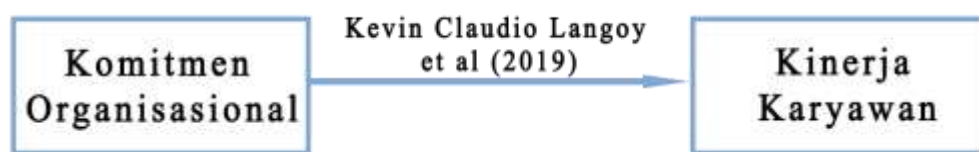
2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Seorang karyawan yang memiliki rasa memiliki terhadap perusahaannya, tentu akan berpartisipasi secara aktif dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, akan berusaha sebaik mungkin untuk terus menghasilkan kinerja terbaiknya demi perusahaan. Sehingga, dengan adanya komitmen organisasional yang tinggi dari karyawan akan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut dibuktikan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Usep Deden Suherman (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai dampak terhadap kinerja karyawan pemasaran Bank Umum Syariah di Jawa Barat. Oleh sebab itu, pegawai yang mempunyai komitmen organisasional yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil yang sama ditunjukkan oleh penelitian yang

dilakukan oleh Ahmad Shalahuddin (2018) menunjukkan bahwa hubungan atau pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja adalah positif yang berarti semakin baik komitmen organisasional pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak, maka kinerjanya juga akan semakin baik. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Kevin Claudio Langoy, Greis M.Sendow dan Lucky O.H Dotulong (2019) hasil penelitian uji secara parsial menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan pada PT. Bank SulutGo Kantor Pusat Manado.



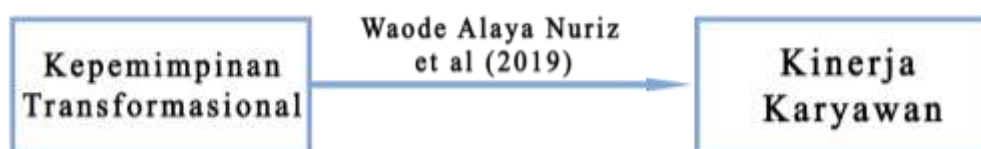
Gambar 2.1
Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

2.2.1.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan adanya beban dalam pekerjaan, karyawan perlu mendapatkan dorongan dari seseorang yang memiliki pengaruh kuat di suatu perusahaan agar tetap mampu menghasilkan kinerja terbaiknya. Seseorang yang memiliki pengaruh kuat di perusahaan yaitu seorang pemimpin. Kepemimpinan yang selalu menginspirasi karyawan untuk bekerja dengan baik serta dengan tetap memperhatikan individu karyawannya, hal ini akan mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kinerja terbaiknya.

Hal diatas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Waode Alaya Nuriz dan Rohmat Saragih (2019) yang menunjukkan hasil variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal serupa juga ditemukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Dewi Indriani (2016), bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, apabila kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan, maka kinerja karyawan pun akan meningkat.

Penelitian Catur Widayati, Thea H. Rahardjo dan Melly Febriyanti (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena pimpinan yang selalu mengayomi karyawannya. Hal tersebut terlihat dari pimpinan yang selalu memperdulikan dan memberikan dorongan yang tinggi kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta terus memberikan inspirasi untuk mengoptimalisasi tujuan perusahaan, sehingga mendukung karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan.



Gambar 2.2
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

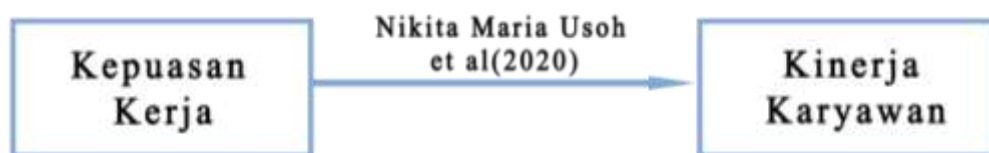
2.2.1.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Perasaan senang atau sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya ditimbulkan oleh beberapa faktor yaitu seperti kondisi tempat kerja yang nyaman, didukung dengan adanya rekan kerja yang saling mendukung, kesesuaian gaji dengan tuntutan pekerjaan dan lain sebagainya. Hal ini tentu akan menciptakan kepuasan dalam diri karyawan terhadap pekerjaannya. Maka dari itu, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dibawah ini.

Menurut Deni Candra Purba, Victor P.K. Lengkong dan Sjendry Loindong (2019) menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado. Lalu penelitian yang dilakukan oleh Nikita Maria Usuh, Bernhard Tewal dan Regina Saerang (2020) ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Tasik Ria Resort. Hal ini dikarenakan kesesuaian pekerjaan yang dilaksanakan dan jumlah gaji yang sesuai dengan pekerjaan mendasari pengaruh signifikan dan konstruktif dari kepuasan kerja terhadap kinerja kerja dari para Karyawan Tasik Ria Resort. Hal tersebut mendorong para Karyawan Tasik Ria Resort untuk selalu bekerja semaksimal mungkin dan menunjukkan kinerja kerja individual dan kolektif.

Dari hasil penelitian Siti Lam'ah Nasution (2019) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa karyawan merasa puas dengan apa yang telah

diberikan perusahaan kepada karyawan sehingga mampu menaikkan kinerja dari karyawan tersebut. Kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan/kantor, terutama untuk menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja. Terwujudnya kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor pendorong dari tercapainya tujuan perusahaan.



Gambar 2.3
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

2.2.1.4. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Seorang karyawan yang memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan serta keberpihakan pada tujuan-tujuan organisasi akan mendukung perusahaan dalam mencapai keberhasilan, maka karyawan yang memiliki rasa kepemilikan pada perusahaan ini akan berusaha meningkatkan kinerjanya secara terus-menerus. Apabila karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi ini didukung pula oleh seorang pemimpin yang terus mendorong akan kemajuan kinerja karyawan, kinerja yang baik akan terus terpelihara. Hal ini dibuktikan dengan adanya hasil dari penelitian dari Heny Septianingsih, Kusuma Chandra Kirana dan Didik Subiyanto (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, terdapat pula pengaruh simultan antara komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Adanya hubungan

positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja.

Kemudian penelitian dari Nurul Laily (2017) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Agung Automall Harapan Raya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Eka Puji Riastuti, Saladin Ghalib dan Irwansyah (2018) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh secara bersama-sama pada kinerja karyawan.



Gambar 2.4
Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

2.2.1.5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

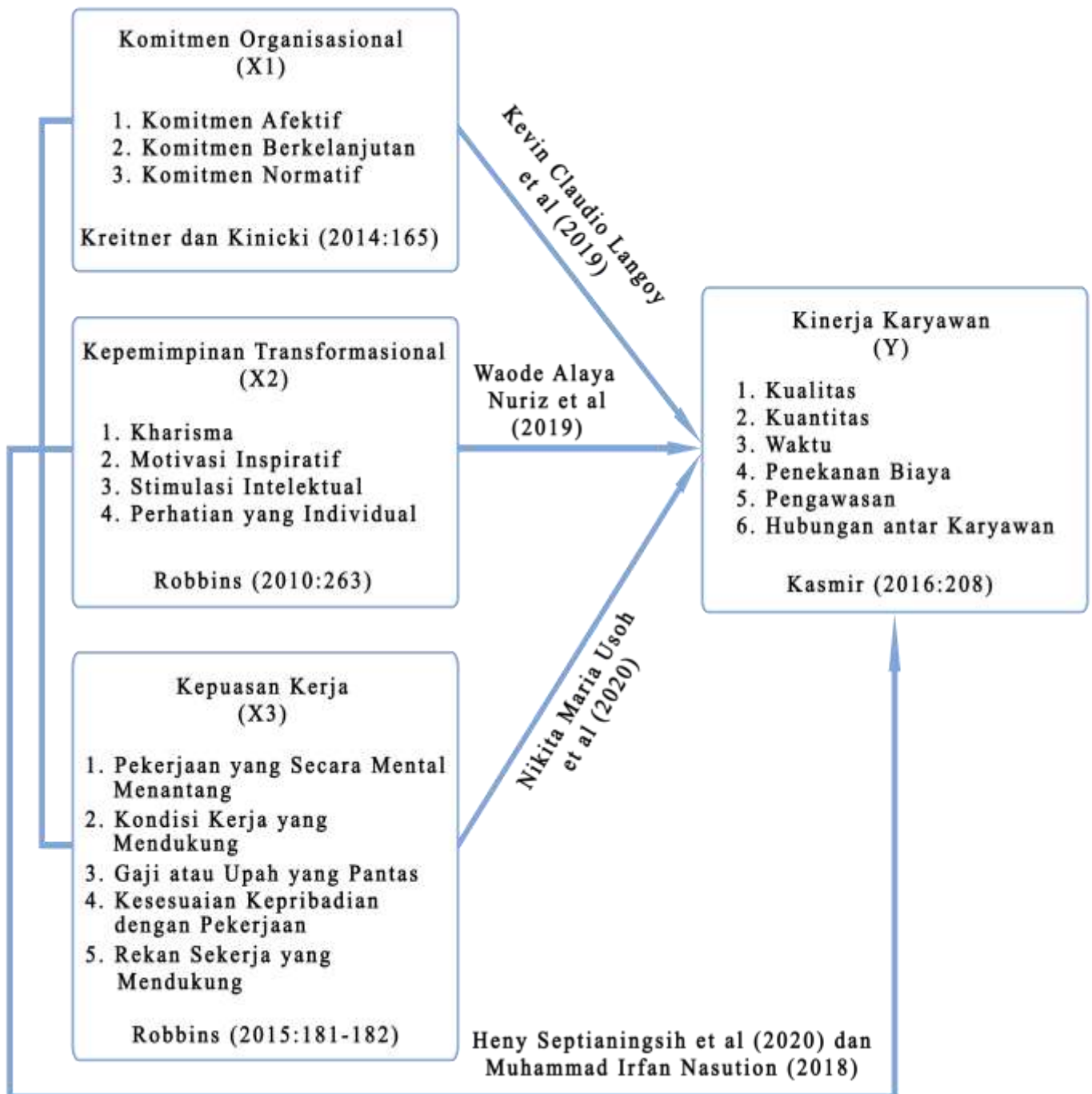
Kepuasan kerja merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan. Selain kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa adanya pengaruh simultan antara

kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebagai berikut.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Irfan Nasution (2019) menyatakan bahwa secara simultan kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa para manajer harus bisa memberikan kepuasan karyawan dengan mengoptimalkan berbagai fasilitas yang ada di perusahaan, demikian juga halnya dengan kepemimpinan transformasional harus diterapkan dalam perusahaan agar kinerja karyawan dapat meningkat. Kemudian penelitian yang dilakukan Wawan Fermana Mamonto, Olivia S. Nelwan dan Greis Sendow (2016) membuktikan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan pada PT Sulut Makmur Perkasa Kotamobagu. Lalu penelitian dari Kadek Juli Arthawan dan Ni Wayan Mujiarti (2017) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan LPD Kesiman di Denpasar.



Gambar 2.5
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan



Gambar 2.6 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang dimaksud untuk menjawab permasalahan yang ada.

Menurut Narimawati (2007:73) : “Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian yang dinyatakan”.

Berdasarkan kerangka pemikiran, rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, dan hasil uji yang telah dilakukan maka penulis didapatkan hasil hipotesis sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan secara parsial.
- H2: Terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan secara parsial.
- H3: Terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan secara parsial.
- H4: Terdapat pengaruh antara Komitmen Organisasional, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan secara simultan.