

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha dan teknologi yang semakin canggih saat ini begitu pesat dan terjadi di berbagai sektor bisnis. Dampak dari perkembangan yang semakin pesat akan menyebabkan suatu persaingan di antara sektor-sektor bisnis. Perusahaan dapat membuat strategi yang semakin baik untuk mempertahankan agar tetap bisa bersaing dengan perusahaan lainnya dan menjadi perusahaan yang lebih berkembang guna untuk mencapai tujuan perusahaan (liani, 2020).

Menurut Indriyani (2020) Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik akan berpengaruh pada banyak hal yang akan dilakukan oleh karyawan seperti kepuasan, komitmen, kinerja, produktivitas, dan lainnya yang berpengaruh pada perusahaan. Seorang karyawan merupakan salah satu bagian dalam perusahaan yang berperan penting untuk meningkatkan kinerja yang menghasilkan produktivitas di dalam perusahaan. Salah satu yang harus diperhatikan adalah peran karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kebijakan perusahaan. Jika perasaan itu sudah dimiliki karyawan, maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat dan karyawan akan merasa puas dalam melakukan pekerjaan.

Untuk dapat mengelola SDM dengan baik, setiap pemimpin dan manajer serta bagian yang menangani SDM harus mengerti masalah manajemen SDM dengan baik pula (Widodo, 2015). Memiliki karyawan yang bersedia mencurahkan segenap kemampuan demi kepentingan perusahaan adalah harapan bagi semua organisasi karyawan yang dapat bertanggung

jawab atas pekerjaan yang dilakukan, sedangkan perusahaan diharapkan dapat memberikan penghargaan atau pengakuan atas prestasi karyawan. Kemampuan memberikan hasil kerja yang baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara keseluruhan merupakan kontribusi dari kinerja karyawan.

Menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2016:172). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018:83).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Haryati (2016) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan di mana pemimpin memotivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatnya rasa pentingnya bawahannya dan nilai pentingnya pekerjaan. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu membuat bawahannya menyadari perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan individu akan di subordinasikan terhadap kepentingan

tim, organisasi, atau kepentingan lain yang lebih luas. Burns (dalam Northouse, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses di mana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.

Kepemimpinan transformasional yang murni menurut Bass dan Steidlmeier (dalam Northouse, 2016) adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain. Menurut Robbins & Judge (2015) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai peran pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri sendiri dan memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh secara mendalam terhadap para pengikutnya. Berdasarkan penelitian Akhtar, et al. (2015), Sanjiwani dan Suana (2016), Nugroho (2018) memperoleh hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil berbeda didapatkan oleh Eko (2015) dalam penelitiannya menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain kepemimpinan transformasional, faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2015:24). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan

atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. (Sunyoto, 2016:210). Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya, Siagian, 2016: 295). Penelitian Prabowo, dkk (2018), Vipraprastha dan Yuesti (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda didapatkan oleh Fauziek dan Yanuar (2021) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Faktor terakhir yang berpengaruh terhadap kinerja adalah komitmen organisasi.

Menurut Busro (2018:75), komitmen organisasi adalah 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, misi dan tujuan bersama. Menurut Griffin (2015:15) Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Menurut Sopiah (2016) memberikan defenisi komitmen organisasi adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak meninggalkan organisasi. Priansa (2018:234) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi.

Komitmen Organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu Robbins (2015). Penelitian yang dilakukan oleh Sudiarta (2018), Onsardi dan Arkat (2020) memperoleh hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda didapatkan oleh Alam (2020) menyatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Salah satu brand kopi lokal yang populer di kalangan masyarakat, khususnya wisatawan milenial di Bali adalah Mangsi. Anda bisa mengunjungi salah satu outletnya di Jalan Merdeka, Renon, Denpasar. Masalah komitmen organisasi di Mangsi Grill Merdeka Denpasar menjadi suatu hal yang penting. Adapun masalah komitmen organisasional yang di temui di Mangsi Grill Merdeka Denpasar seperti karyawan selalu mengeluh dan tidak mau terlibat dalam hal yang mendukung tujuan perusahaan, karyawan merasa kurang mendapatkan keuntungan finansial dari pengabdian terhadap perusahaan dan karyawan sering melanggar kewajiban-kewajibannya di dalam bekerja melayani pelanggan.

Berikut disajikan data karyawan keluar ataupun masuk selama periode Januari - Desember 2021 di Mangsi Grill Merdeka Denpasar dalam table berikut ini:

Tabel 1.1
Data Karyawan Keluar ataupun Masuk di Mangsi Grill Merdeka Denpasar
Periode Januari – Desember 2021

Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Karyawan Keluar (Orang)	Jumlah Karyawan Masuk (Orang)
Januari	35	0	0
Februari	34	1	0
Maret	34	0	0
April	34	0	0
Mei	32	2	0
Juni	35	0	3
Juli	35	0	0
Agustus	35	0	0
September	35	0	0
Oktober	34	1	0
November	34	0	0
Desember	35	0	1
Total		4	4

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa karyawan yang keluar ataupun masuk di Mangsi Grill Merdeka Denpasar pada tahun 2021 berjumlah 4 orang, hal ini dikarenakan adanya karyawan yang keluar pada bulan Februari, Mei dan Oktober yang mengharuskan mencari pengganti sebanyak 4 orang untuk mengisi posisi yang kosong.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penelitian termotivasi untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Mangsi Grill Merdeka Denpasar”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Mangsi Grill Merdeka Denpasar?

- 2) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Mangsi Grill Merdeka Denpasar?
- 3) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Mangsi Grill Merdeka Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Mangsi Grill Merdeka Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Mangsi Grill Merdeka Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Mangsi Grill Merdeka Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, antara lain:

- 1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan referensi tambahan di bidang manajemen sumber daya manusia terutama aplikasi *sosial exchange theory* lebih luas tentang kinerja karyawan berdasarkan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi, sehingga nantinya dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian terkait di masa mendatang.

2) Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi organisasi untuk menentukan kebijakan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.2.1 Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial adalah salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh dalam memahami perilaku kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Studi empiris mengenai teori pertukaran sosial dapat ditelusuri periode tahun 1920-an Malinowski; Mauss. Salah satu tokoh yang mengembangkan teori pertukaran sosial antara lain adalah psikologi (Mighfar, 2015). Dalam teori pertukaran ini yang menjadi pusat perhatian utama Homans adalah tingkah laku sosial dasar, yaitu tingkah laku yang muncul dan muncul kembali baik direncanakan untuk melakukan hal itu atau tidak (Machmud, 2015). Selanjutnya dikatakan bahwa pertukaran sosial sebagai rasa yang menyebabkan persamaan persepsi tujuan di masa depan.

Dalam pandangan teori ini pegawai akan termotivasi dan komit pada pekerjaan atau organisasi jika diperlakukan adil dan seimbang. Pertukaran positif maupun negatif dengan individu maupun organisasi (pimpinan dan organisasi) berpengaruh pada perilaku karyawan dan perasaan sebagai komitmen dalam pencapaian tujuan. Dalam Social exchange theory, interaksi tersebut biasanya dilihat sebagai saling tergantung dan bergantung pada tindakan orang lain (Kakiay, 2017) sehingga pengalaman yang didapat adalah saling mempengaruhi antara individu dan organisasi. Berdasarkan teori SET, individu dalam

organisasi masuk ke dalam hubungan pertukaran dengan orang lain karena motivasi untuk memperoleh imbalan. Teori pertukaran sosial melihat adanya hubungan antara perilaku dengan lingkungan atau sebaliknya. Karena lingkungan umumnya terdiri dari atas orang-orang lain, maka individu dan orang-orang lain tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi (reciprocal). Dalam hubungan tersebut terdapat unsur imbalan (reward). Dalam peranannya dewasa ini, SET menjadi dasar bagaimana pemimpin dalam perusahaan memahami perilaku kerja karyawannya karena didalam perilaku kerja tersebut terdapat motif-motif tertentu yang menjadi penyebab suatu perilaku. Jadi perilaku sosial terdiri atas pertukaran paling sedikit antar dua orang berdasarkan perhitungan untung rugi. Jadi perilaku seseorang dimunculkan karena berdasarkan perhitungannya, akan menguntungkan bagi dirinya, demikian pula sebaliknya jika merugikan maka perilaku tersebut tidak ditampilkan.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017:99)

Menurut Sinambela (2018:6) kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan pengertian dari para ahli diatas mengenai istilah dan definisi dari sebuah kinerja maka kita simpulkan bahwa kinerja merupakan suatu usaha yang maksimal yang dikeluarkan oleh para pekerja dalam rangka menggapai suatu prestasi kerja yang memuaskan, artinya apabila suatu pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan hasil yang memuaskan akan memberikan dampak positif terhadap pribadi pekerja dan lingkungan tempatnya bekerja.

2) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Organ et al., dalam Rahmawati dan Prasetya (2017) peningkatan Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Berikut penjelasan lebih lanjut:

1. Faktor Internal

a. Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih

patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

b. Komitmen Organisasi

Bashaw dan Grant dalam Rahmawati dan Prasetya (2017) mengartikan komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

c. Kepribadian

Organ dalam Rahmawati dan Prasetya (2017) menyatakan bahwa perbedaan individual merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan Kinerja mereka.

d. Moral Karyawan

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Titisari dalam Rahmawati dan Prasetya (2017) mengemukakan bahwa moral merupakan kewajiban-kewajiban susila seorang terhadap masyarakat atau organisasi.

e. Motivasi

Robbins dan Coulter dalam Rahmawati dan Prasetya (2017) mengartikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagai dipersyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2. Faktor Eksternal

a. Kepemimpinan

Menurut Utaminingsih dalam Rahmawati dan Prasetya (2017) kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktivitas pemimpin ketika mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

b. Kepercayaan kepada Pimpinan

Kepercayaan atau trust ialah rasa percaya yang dimiliki oleh seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian (Tan dalam Rahmawati dan Prasetya 2017)

c. Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Rahmawati (2017) budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota organisasi.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang secara umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut (Mathis dan Jackson, 2009):

1. Kualitas dari hasil yang diukur dengan 3 item, yaitu:
 - a. Kualitas kerja sesuai dengan yang ditetapkan.
 - b. Dapat menyelesaikan tugas dengan teliti.
 - c. Dapat menyelesaikan tugas dengan cepat.
2. Kuantitas dari hasil yang diukur dengan 3 item, yaitu:
 - a. Mampu menyelesaikan jumlah tugas sesuai dengan jumlah yang dibebankan.
 - b. Dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan.
 - c. Mampu menyusun rencana tugas berikutnya.
3. Ketepatan waktu dari hasil, yang diukur dengan 3 item, yaitu:
 - a. Disiplin terhadap waktu.
 - b. Dapat menyelesaikan tugas tepat waktu.
 - c. Mampu menggunakan waktu yang efektif.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

1) Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Bass (dalam Mutaminah, 2017:3) mendefinisikan kepemimpinan transformasional terjadi jika pemimpin memperluas dan membangkitkan minat karyawannya, membangkitkan kesadaran dan penerimaan tujuan dan misi kelompok. Sedangkan menurut O'Leary (2015:21) kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui *status-quo*. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Menurutnya kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila diperlukan untuk meningkatkan kinerja.

Robbins (2015:90) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru; serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Dari beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional

yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi karyawan untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

2) Karakteristik kepemimpinan transformasional

Karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Bass (dalam Northouse, 2016) adalah sebagai berikut:

- a. *Idealized influence (or charismatic influence)*. *Idealized influence* mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus memiliki kharisma yang mampu mempengaruhi bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Pemimpin transformasional juga menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.
- b. *Inspirational motivation*. *Inspirational motivation* mempunyai makna bahwa seorang pemimpin mampu menerapkan standar yang tinggi, namun pemimpin tersebut sekaligus mampu memotivasi bawahannya untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

c. *Intellectual stimulation*. *Intellectual stimulation* adalah karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu merangsang bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu merangsang atau menstimulasi bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

d. *Individualized consideration*. *Individualized consideration* adalah karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Selain itu, seorang pemimpin yang memiliki gaya transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan para bawahan untuk mengembangkan diri serta memfasilitasinya. Pemimpin transformasional juga mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi para bawahan.

3) Indikator kepemimpinan transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2017:91) dan Cavazotte (2012), terdapat empat indikator kepemimpinan transformasional, yaitu:

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan

rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan.

- b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.
- c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi bawahan, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.
- d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual), adalah perilaku pemimpin yang memperlakukan masing-masing bawahan sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan arahan.

2.1.4 Konsep Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2015:24). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan

memandang pekerjaannya. (Sunyoto, 2016:210). Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya, Siagian, 2016: 295).

Hasibuan (2016:202) mengatakan 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. Priansa (2016:291) kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon terhadap pekerjaannya. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang di sediakan perusahaan.

Dari beberapa pengertian para ahli tersebut, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah emosi yang positif dari pengalaman kerja seseorang terhadap pekerjaannya dengan ganjaran yang seharusnya mereka terima.

2) Faktor Mendorong Kepuasan Kerja

Robbins, (2015:139) menyebutkan faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah:

- a. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang.

b. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan harapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

d. Rekan sekerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan mereka. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu,

tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

e. Kesesuaian pribadi pada pekerjaan

Karyawan yang tipe kepribadiannya sama dan sebangun dengan pekerjaannya seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan kerja mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut yang berakibat adanya pencapaian kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

3) Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan adalah (Luthans, 2015:243)

- a. Pekerjaan itu sendiri. Hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- b. Gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini biasa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi
- c. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
- d. Pengawasan. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

- e. Rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara social.

2.1.5 Konsep Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Busro (2018:75), komitmen organisasi adalah 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, misi dan tujuan bersama.

Menurut Griffin (2015:15) Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Sopiah (2016) memberikan defenisi komitmen organisasi adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak meninggalkan organisasi. Priansa (2018:234) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi. Komitmen Organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu Robbins (2015).

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan yang menggambarkan loyalitas karyawan peduli pada organisasi tertentu dengan tujuan- tujuannya dalam organisasi tersebut.

2) Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2016:164) ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a) Faktor personal yang meliputi *job expectations*, *psychological contract*, *job choice faktor*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
- b) Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences*, *job scope*, *supervision*, *goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
- c) *Non-organizational* faktor, yang merupakan faktor yang tidak berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternative pekerjaan lain.

3) Indikator Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen dalam Masdasari (2018) merumuskan tiga indikator komitmen organisasi, yaitu:

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota

dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan affective commitment yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan tersebut.

- b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi.
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*) menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan normative commitment yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai acuan dan pendukung untuk melakukan penelitian. Berikut penelitian terdahulu dalam penelitian ini.

- 1) Akhtar, et al. (2015) melakukan penelitian berjudul *The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Job Performance*. Penelitian ini bermaksud untuk memahami dampak yang mungkin timbul dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan, dan untuk memperluas temuan penelitian ke berbagai organisasi. Penelitian ini didasarkan pada 133 kuesioner yang dipilih dari para karyawan dari bank komersial distrik Multan yang dipilih secara acak. Analisis regresi dilakukan untuk mendapatkan hasil. Hasil penelitian

mengungkapkan ada hubungan signifikan antara komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Disimpulkan bahwa komitmen organisasional berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

- 2) Sanjiwani dan Suana (2016) melakukan penelitian yang berjudul *The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance*. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel. Responden dari penelitian ini adalah 56 karyawan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung dominan terhadap karyawan pada Bagus Hayden Hotel.
- 3) Nugroho (2018) melakukan penelitian yang berjudul *The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employees' Performance With Employees' Work Satisfaction as Variable Intervening*. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan variabel intervening kepuasan kerja yang dilakukan di PT.PLN (Persero) Distribusi Lampung Area Metro. Responden dari penelitian ini adalah sebesar 293 Karyawan orang. Teknik analisis data dalam penelitian dilakukan dengan metode Structural

Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

- 4) Prabowo, *et al.*, (2018). Dalam penelitiannya yang berjudul *The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction* yang dilakukan di Hotel Kartika Graha Malang Indonesia terhadap 78 karyawan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja memediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
- 5) Penelitiannya yang dilakukan Vipraprastha dan Yuesti (2018) berjudul *The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Organization Citizen Behavior (OCB) as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City)*. Sampel yang digunakan 88 orang karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 6) Penelitian dilakukan Sudiarta (2018) terhadap 62 tenaga administrasi di Universitas Warmadewa Denpasar Bali dengan judul *The Effect of*

Transformational Leadership, Work Environment, and Organization Commitment Toward Job Satisfaction to Increase Employee' Performance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 7) Onsardi dan Arkat (2020) meneliti hubungan antara transformational leadership, work morale, dan kinerja karyawan dengan judul penelitian *The Effect Of Transformational Leadership Style And Work Spirit On Employee Performance At Raffles City Hotel Bengkulu Indonesia*. Penelitian dilakukan di Raffles City Hotel Bengkulu dengan sampel 31 orang karyawan hotel tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan work morale juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.