

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka menyusun skripsi ini. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang akan mengarahkan penelitian ini diantaranya yaitu:

Darmawan dan Putri (2017) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis data yaitu regresi sederhana, analisis jalur dan uji sobel test. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil uji analisis jalur menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*

Rasmuji dan Putranti (2017), dengan judul penelitian Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Peran Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada PD. BPR BKK Batang). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh efektivitas kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PD. BPR BKK Batang. Populasi penelitian adalah karyawan PD. BPR BKK Batang sejumlah 91 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini digunakan purposive sampling, dengan kriteria bukan berpendidikan SD dan SMP, dan bukan pimpinan, didapatkan 77 orang sebagai sampel. Analisis data menggunakan analisis jalur dengan alat bantu SPSS versi 19. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Efektivitas kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel kepuasan kerja merupakan variabel yang

memediasi pengaruh efektivitas kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Bintoro, Hartati dan Winarko (2015) dengan judul Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Pada Kantor Bea Cukai Pasuruan, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan komitmen organisasional, kepuasan kerja, penilaian kinerja dan motivasi pegawai, mengetahui dan menganalisa pengaruh penilaian kinerja dan motivasi terhadap komitmen organisasional baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, dan mengetahui variabel mana yang pengaruhnya dominan terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Pengambilan sampel sebanyak total 87 orang dengan teknik *Proporsionate Stratified Random Sampling*. Uji hipotesis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan *trimming*, serta *Sobel test* untuk uji signifikansi pengaruh tidak langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional, penilaian kinerja dan motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja, sedangkan penilaian kinerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional. Motivasi pengaruhnya dominan terhadap komitmen organisasional

Wardhani, Susilo dan Iqbal (2015), dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT.ABC Malang. Teori motivasi yang digunakan adalah teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg yaitu faktor higienis dan faktor motivator. Metode penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah menyebarkan kuesioner kepada 70 karyawan yang merupakan karyawan tetap PT.ABC Malang. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis *path* yang diolah menggunakan *IBM SPSS Statistic v.21*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh

terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Apabila motivasi kerja karyawan tinggi maka tingkat kepuasan kerja akan tinggi, dan ketika kepuasan kerja tinggi maka meningkatkan komitmen organisasional.

Salleh, Zahari, Said, Ali (2016) dengan judul *The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace*. Tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengukur hubungan antara motivasi kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan di sebuah perusahaan engineering di Dungun, Terengganu. Temuan menunjukkan bahwa, ada hubungan positif antara motivasi kerja dan komitmen organisasi. Kesimpulannya, organisasi harus mempertimbangkan dalam meningkatkan motivasi kerja untuk meningkatkan tingkat komitmen karyawannya

Al-Madi (2017) dengan judul *The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak memotivasi karyawan garis depan toko ritel di Yordania pada komitmen organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menilai literatur yang ada dan membangun kerangka konseptual serta hipotesis. Penelitian ini dilakukan dengan convenience sample. Sebanyak 97 responden dari toko ritel C-Town dan Sameh Mall telah berpartisipasi dalam survei penelitian ini. Analisis data dan pembahasan disertakan. Data yang terkumpul dianalisis dengan aplikasi uji statistik yaitu, reliabilitas alpha Cronbach, korelasi Pearson dan Regresi Linier Sederhana menggunakan SPSS 20.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan lini depan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (afektif, normatif dan continuance). Beberapa rekomendasi penting juga diperoleh dari penelitian ini.

Zandi, Aslam, Nasir dan Jiayi (2018) dengan judul *The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment: a Study of Employee's Performance in Malaysian Call Centers*. Tujuan dari makalah penelitian ini adalah untuk memilah hubungan antara kinerja karyawan dan komitmen organisasi dan kepuasan kerja di call center Malaysia. Tujuan penelitian yang paling utama adalah untuk mengetahui alasan dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dimensi penelitian adalah Komitmen Afektif, Komitmen

Berkelanjutan, Komitmen Normatif, Kepuasan Kerja Ekstrinsik, Kepuasan Kerja Intrinsik terhadap kinerja pegawai. Data telah dikumpulkan dari kurang lebih 100 pegawai yang saat ini bekerja di pusat panggilan dari berbagai perusahaan sektor telekomunikasi Malaysia. Pada SPSS, semua analisis statistik diterapkan untuk menganalisis hubungan dan hubungan sebab akibat. Sebagai kesimpulan, peneliti menemukan temuan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi beserta dimensinya dengan kinerja karyawan. Faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kepuasan kerja ekstrinsik yang lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan faktor lainnya.

Diah Pranasari (2020) dengan judul *The Influence Of Effective Leadership And Organizational Trust To Teacher's Work Motivation And Organizational Commitment*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan organisasi dan efektivitas organisasi terhadap motivasi kerja dan komitmen organisasi guru. Penelitian ini dilakukan di sebuah SMA swasta di Rawamangun, Kecamatan Pulo Gadung, Jakarta Timur. Dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh yaitu seluruh populasi yang dijadikan sampel yaitu 115 responden. Metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dipilih sebagai teknik analisis statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dan kepercayaan organisasi berpengaruh positif langsung terhadap motivasi kerja. Efektivitas kepemimpinan organisasi dan kepercayaan berpengaruh positif langsung terhadap komitmen organisasi. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif langsung terhadap kepercayaan organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif langsung terhadap komitmen organisasi.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Manajemen sumber daya manusia**

Menurut Dessler (2015:4) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta

hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Bangun (2012:6) dijelaskan bahwa sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff, penggerakan, pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Stoner yang dikutip oleh Siagian (2015:6), dijelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Sementara itu menurut Hasibuan (2016:10), bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka penulis berpendapat yaitu manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yang bersumber dari manusia sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan). Pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Lebih lanjut Bangun (2012:7) menguraikan fungsi-fungsi MSDM:

1. Pengadaan sumber daya manusia
2. Pengembangan sumber daya manusia
3. Pemberian kompensasi
4. Pengintegrasian
5. Pemeliharaan sumberdaya manusia

Flippo (2014:41) menguraikan fungsi-fungsi MSDM sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial
  - a. Perencanaan (*Planning*), perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan

yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

- b. Pengorganisasian (*Organizing*), organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.
- c. Pengarahan (*Directing*), pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahan SDM agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
- d. Pengawasan (*Controlling*), adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

## 2. Fungsi Operatif atau Fungsi Teoritis

- a. Pengadaan (*Procurement*), usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.
- b. Pengembangan (*Development*), usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.
- c. Kompensasi (*Compensation*), fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.
- d. Integrasi (*Integration*), merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

- e. Pemeliharaan (*Maintenance*), setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.
- f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*), usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Dengan demikian fungsi MSDM menurut uraian di atas terdiri dari fungsi manajemen dan fungsi operatif yang masing-masing terdiri dari merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi, mengadakan, mengembangkan, memberikan kompensasi, berintegrasi, memelihara, memutuskan hubungan pekerjaan. Dari uraian di atas menunjukkan saling adanya keterkaitan dari fungsi manajemen.

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:195) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia menjadi empat (4) tujuan. Empat (4) tujuan manajemen sumber daya yang akan dikemukakan merupakan referensi yang digunakan secara umum dalam pencarian akan tujuan manajemen sumber daya dalam organisasi. Adapun empat (4) tujuan tersebut, yaitu:

1. Tujuan Sosial. Pada tujuan manajemen sumber daya manusia adalah organisasi bertanggung jawab secara sosial terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya di ruang lingkup organisasi dan mengurangi efek yang merugikan.
2. Tujuan Organisasional. merupakan langkah untuk menunjukkan keberadaan dari suatu organisasi sehingga perlu adanya kontribusi akan pendayagunaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Tujuan organisasional dalam tujuan sumber daya manusia itu sendiri merupakan target formal yang ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Tujuan Fungsional. Pada proses manajemen sumber daya manusia adalah mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia tiap departemen yang

disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia pada tiap departemen dipelihara sedemikian rupa sehingga memberikan kontribusinya secara optimal.

4. Tujuan Individu. Dalam suatu organisasi harus terpenuhi dan diselaraskan dengan tujuan organisasi. Tujuan individu digunakan sebagai motivasi para karyawan untuk lebih berkontribusi dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi.

Sementara itu peranan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016:34) antara lain:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right job.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

## 2.2.2. Efektivitas kepemimpinan

### 2.2.2.1. Pengertian efektivitas

Menurut Hasibuan (2016:242), menyatakan bahwa “*Efectivity is measuring in term of attaining prescribed goals or objectives*” yang dapat diartikan efektivitas ialah pengukuran dalam arti pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Yunita (2015:7) Efektivitas merupakan salah satu pencapaian yang ingin diraih oleh suatu organisasi. Untuk memperoleh efektivitas peneliti dapat menggunakan konsep-konsep manajemen dan organisasi. Menurut Abdurahmat (2017:92) Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu pekerjaan dapat dilaksanakan secara tepat, efektif, dan efisien apabila pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan tepat sesuai dengan yang telah direncanakan, maka jelas bahwa sesungguhnya efektivitas kerja tidak lain adalah seorang atau beberapa orang khususnya pegawai dalam satu unit organisasi atau perusahaan untuk dapat melaksanakan tujuan yang dicapai dalam suatu sistem yang ditentukan dengan suatu pandangan untuk memenuhi kebutuhan sistem itu sendiri. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran berarti makin tinggi efektivitasnya. Apabila dicermati bahwa efektivitas kerja pada suatu organisasi baik swasta maupun pemerintah maka sasarannya tertuju pada proses pelaksanaan dan tingkat keberhasilan kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai itu sendiri. kegiatan yang dimaksud adalah usaha yang dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi organisasi tersebut. Istilah *effektive* dan *efficien* merupakan istilah yang saling berkaitan dan patut dihayati dalam upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Pada prinsipnya efektivitas individu para anggotanya didalam melaksanakan tugas sesuai dengan kedudukan dan peran mereka masing-masing dalam organisasi tersebut.

#### 2.2.2.2. Pengertian kepemimpinan

Menurut Fahmi (2016:89) yaitu: Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Selanjutnya Syamsul (2016:30) menyatakan bahwa: Kepemimpinan adalah cara seseorang menggunakan dominasi dan keyakinan diri untuk mempengaruhi dan menampilkan moralitas tinggi kepada bawahannya. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi.

Menurut Arep dan Tanjung (2015:93) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda-beda menuju pencapaian tertentu. Menurut Sudarmanto (2014:133) sebagai berikut: Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan Bersama.

Menurut R.Covey dalam Arifin (2016:5) karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip yaitu seorang yang belajar seumur hidup, berorientasi pada pelayanan dan membawa energi yang positif. Energi positif dapat berupa percaya kepada orang lain, keseimbangan dalam kehidupan, melihat kehidupan sebagai tantangan, bersinergi dengan orang lain, latihan mengembangkan diri. Arifin (2016:3) merangkum beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli sebagai berikut :

1. Kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Odway Tead)
2. Kegiatan mempengaruhi orang lain agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok (George R. Terry)
3. Seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang (Howard H. Hoyt)

4. Kemampuan mempersuasi orang-orang untuk mencapai tujuan yang tegas dengan gairah (*leadership is the ability to persuade other to seek defined objectives enthusiastically*) oleh Kaith Davis.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi bawahan, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud menggerakkan orang-orang agar bersedia mengikuti kehendak pemimpin.

#### 2.2.2.3. Pengertian efektivitas kepemimpinan

Menurut Vroom dan Yetton, Nelson (2013), efektivitas kepemimpinan adalah memilih keputusan yang tepat dan membolehkan partisipasi pengikutnya secara optimal. Terdapat lima bentuk pengambilan keputusan, yaitu berbagai model: keputusan, konsultasi secara individual, konsultasi kelompok, pemimpin sebagai fasilitator, dan delegasi. Efektivitas kepemimpinan adalah hasil dari pelaksanaan pemimpin dalam mencapai tujuan sebuah unit, komitmen karyawan yang kontinyu, pengembangan saling percaya, saling menghormati, dan kewajiban dalam hubungan antara pemimpin-bawahan. (Colquitt, Lepine, dan Wesson, 2013)

Menurut Yukl, dikutip oleh Kompri (2017) menyebutkan bahwa kebanyakan peneliti mengevaluasi efektivitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan konsekuensi dari tindakan-tindakan pemimpin bagi para pengikut organisasi. Ukuran yang biasa digunakan mengenai efektifitas kepemimpinan adalah sejauh mana unit organisasi dari organisasi tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuannya. Indikator umum lainnya adalah sikap dari para pengikut terhadap pemimpin tersebut, seperti rasa suka, puas, hormat dan kagum kepada pemimpinnya. Kepemimpinan yang efektif adalah suatu aktivitas dalam membentuk interaksi sebagai upaya mempengaruhi orang lain, melalui pola pikir yang sistematis, efektif dalam pengambilan keputusan, mengkomunikasikan hasil pikir, meningkatkan partisipasi dalam pemecahan masalah serta mampu meningkatkan semangat kerja dan mampu menggali

keaktivitas karyawan agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Dari konsep diatas bahwa efektivitas kepemimpinan adalah suatu aktivitas untuk mempengaruhi orang lain. Dari konsep dapat dipelajari bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif harus bisa mengarahkan bawahan untuk melakukan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan tanpa membuat bawahan merasa terbebani. Dengan begitu seorang pemimpin harus bisa memahami apa yang diinginkan oleh para bawahan. Kepemimpinan bukan suatu yang sederhana. Penggunaan wewenang secara konstruktif mencakup kemampuan untuk merumuskan sasaran dengan jelas serta menentukan langkah yang perlu diambil untuk mencapainya, termasuk menghimbau orang agar melakukan apa yang pimpinan kehendaki. Persyaratannya adalah kerja keras, percaya diri, ketrampilan berkomunikasi yang baik dan kesadaran akan kekuatan pemimpin sendiri.

#### 2.2.2.4. Indikator efektivitas kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan adalah seberapa jauh unit organisasi pemimpin itu berhasil melaksanakan tugas pencapaian sasaran. (Robbins dalam Penelitian Rasmuji dan Putranti, 2017). Adapun indikator yang digunakan adalah :

##### 1. Hubungan pemimpin bawahan

Tingkat keyakinan, kepercayaan, respek dan rasa hormat terhadap pimpinan

##### 2. Struktur tugas

Kejelasan tugas dan kewajiban yang jelas diketahui oleh yang melaksanakan, pemecahan masalah dengan berbagai macam prosedur dan sistematis, pengambilan keputusan yang jelas dan terbuka, tersedianya alternatif pemecahan masalah, umpan balik pada keberhasilan kerja

##### 3. Kekuatan posisi kepemimpinan

Mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, menaikkan gaji, memberi imbalan dan hukuman

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan

adalah persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah bersama dengan bawahan, dengan cara melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan.

### **2.2.3. Motivasi kerja**

#### **2.2.3.1. Pengertian motivasi kerja**

Robbins (2016:99) mendefinisikan bahwa Motivasi adalah sebagai proses yang akan mengarahkan dan ketekunan setiap orang atau individu dengan tingkat intensitas yang tinggi untuk meningkatkan suatu usaha dalam mencapai sebuah tujuan. Rivai (2015:455) mendefinisikan bahwa Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi untuk mencapai yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Yang diartikan sebagai berikut: Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi.

Sutrisno (2016:109) mendefinisikan bahwa Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Pamela dan Oloko (2015) mendefinisikan bahwa Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi melalui bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang diinginkannya.

Mifhatun dan Sugiono (2016) mendefinisikan bahwa motivasi adalah suatu usaha atau gerak yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan.

### 2.2.3.2. Teori motivasi kerja

Dalam setiap organisasi pastinya ingin mencapai tujuan yang sudah dibuat dan untuk mencapai tujuan tersebut peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Maka haruslah memahami motivasi manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut agar dapat menggerakkan manusia tersebut sesuai dengan yang dikehendaki. Karena motivasi yang akan menentukan perilaku orang-orang dalam bekerja. Sutrisno (2016:121-144) mengatakan teori motivasi teridiri dari dua aspek , yaitu :

#### 1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini menekankan kepada pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu menyebabkannya bertindak dan berperilaku secara tertuntu. Jadi, dalam teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Teori Kepuasan (*Content Theory*) yang dikenal antara lain:

##### a. Teori F.W.Taylor dengan teori motivasi konvensional

Teori ini memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhan menyebabkan orang mau bekerja keras. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mau berusaha memberikan imbalan berupa bentuk materi agar bawahannya bersedia diperintah untuk melakukan pekerjaan yang telah ditentukan.

##### b. Teori Abraham H. Maslow dengan teori hierarki

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Seperti : makan, minum, pakaian, dan lain-lain. Upaya untuk bertahan hidup.
- 2) Kebutuhan rasa aman (*safety*), yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Keamanan dan perlindungan keselamatan dari bahaya fisik emosional.
- 3) Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*), yaitu kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Seperti : kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan.

- 4) Kebutuhan pengakuan (*esteem*), kebutuhan akan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise (posisi) diri dari lingkungannya. Kebutuhan pengakuan meliputi : faktor internal (otonomi, dan prestasi) dan faktor eksternal (pengakuan, dan perhatian).
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*), merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi, karena biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena atas kesadaran dan keinginan diri sendiri.

**Gambar 2.1.** Teori Hierarki Maslow



Sumber: Robbins dan Judge (2015:239)

- c. David McClelland dengan teori motivasi prestasi
  - 1) *Need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
  - 2) *Need for affiliation*, yaitu kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
  - 3) *Need of power*, yaitu kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.
- d. Frederick Herzberg dengan teori model dan faktor
  - 1) Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*), yang disebut juga *hygiene factor*, merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman

badaniah. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi: gaji, kondisi kerja fisik, kepastian kerja, supervise yang menyenangkan, dan macam-macam tunjangan lainnya.

- 2) Faktor motivasi (*motivation factor*), merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan, mencakup: kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karir, dan tanggung jawab.

e. Clayton P. Alderfer dengan teori ERG

- 1) *Existence* (keberadaan), merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan, yang meliputi: kebutuhan psikologis (rasa lapar, rasa haus) dan kebutuhan rasa aman.
- 2) *Relatedness* (kekerabatan), merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Teori ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain, seperti: kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan.
- 3) *Growth* (pertumbuhan), merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti: pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

f. Douglas McGregor dengan teori X dan Y

- 1) Teori X atau teori konvensional yang didasarkan pada pola pikir konvensional dan menyorot sosok negatif perilaku manusia, yang menganggap manusia itu: malas dan tidak suka bekerja, kurang bisa bekerja keras, menghindari dari tanggung jawab, mementingkan diri sendiri, tidak mau peduli dengan orang lain, dan juga kurang suka menerima perubahan.

- 2) Teori Y atau teori potensial, merupakan suatu revolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis. Teori Y memandang manusia itu pada dasarnya: rajin aktif, mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif, dapat produktif bila diberi motivasi, selalu ingin perubahan, dan dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

## 2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*)

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu dapat bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer, atau dengan kata lain teori-teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi. Teori ini merupakan sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil telah diperolehnya. Ada tiga teori motivasi proses (*Process Theory*) yang dikenal yaitu:

### a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada timbale balik antara apa yang diinginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Teori ini mengandung 3 variabel, yaitu:

- 1) Daya tarik, yaitu sampai sejauh mana seseorang merasa pentingnya hasil yang diperoleh dalam menyelesaikan tugasnya.
- 2) Hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan, yaitu tingkat keyakinan seseorang tentang hubungan antara tingkat prestasi kerja dengan pencapaian hasil tertentu.
- 3) Hubungan antara usaha dengan prestasi kerja, yaitu persepsi seseorang tentang kemungkinan bahwa usaha tertentu akan menjurus kepada prestasi.

### b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang

relative sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang.

c. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Jadi, teori ini menyatakan bahwa keberhasilan dalam mencapai tujuan dan imbalannya berlaku sebagai faktor pendorong yang positif dan perilaku yang berhasil.

2.2.3.3. Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Menurut Sutrisno (2016:116) ada dua factor yang mempengaruhi motivasi yaitu:

1. Faktor Internal, yaitu yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, yang meliputi:

a. Keinginan untuk dapat hidup

Merupakan kebutuhan setiap manusia untuk bertahan hidup yang meliputi: mendapat kompensasi, memiliki pekerjaan tetap, dan suasana kerja yang aman dan nyaman.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini sering terjadi dalam kehidupan sehari-hari yang apabila memiliki keinginan yang keras maka dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Yang disebabkan adanya keinginan untuk dihormati, dihargai, dan diterima oleh orang lain.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Yang meliputi: penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis, pimpinan yang adil, dan dihargai masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa

Dapat mendorong seseorang untuk bekerja. Hal ini dapat memungkinkan seseorang menjadi pemimpin atau penguasa dalam organisasi.

2. Faktor Ekstern, yaitu yang bisa dapat melemahkan motivasi kerja seseorang, yang meliputi:

a. Kondisi lingkungan kerja

Meliputi keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar lingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai

Merupakan alat motivasi yang paling ampuh untuk mendorong para karyawan dapat bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi adalah memberikan pengarahan dan membimbing dalam bekerja. Dengan hubungan yang baik antara supervisi dan para karyawan, maka akan dapat menghadapi segala masalah dengan baik.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Hal ini bisa membuat para karyawan akan mau bekerja keras untuk perusahaan. Para karyawan memiliki keinginan kalau jaminan karir yang jelas untuk masa depan mereka dapat dijamin oleh perusahaan.

e. Status dan tanggung jawab

Merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan akan rasa sebuah pencapaian.

f. Peraturan yang fleksibel

Biasanya dalam suatu perusahaan memiliki sistem dan prosedur yang harus dipatuhi oleh para karyawan yang bersifat untuk mengatur dan melindungi para karyawan. Semua peraturan yang berlaku diperusahaan harus dikomunikasikan se jelas-jelasnya kepada para karyawan.

#### 2.2.3.4. Indikator motivasi kerja

Luthans Penelitian Bintoro, Hartati dan Winarko (2019), hierarki kebutuhan manusia yang merupakan indikator motivasi adalah :

1. Kebutuhan dasar, yaitu gaji;
2. Kebutuhan keamanan, yaitu rencana senioritas, serikat, asuransi kesehatan, rencana membantu karyawan, uang pesangon, pensiun;
3. Kebutuhan sosial, yaitu kelompok atau tim kerja formal dan informal;
4. Kebutuhan penghargaan, yaitu gelar, simbol status, promosi, *banquet* (makan siang bisnis); dan
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu perkembangan pribadi, realisasi potensi

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong perilaku seseorang untuk melakukan sesuatu yang baik dan dapat mencapai tujuan organisasi ataupun perusahaan.

#### 2.2.4. Kepuasan kerja

##### 2.2.4.1. Pengertian kepuasan kerja

Sutrisno (2016:75) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka seseorang tersebut puas terhadap pekerjaannya. Dalam Robbins (2015:170) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja maupun dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Mangkunegara (2014:117) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong diri atau tidak menyokong diri pegawai atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi yang ada di dalam dirinya. Badriyah (2015) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan

karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai perusahaan kerja yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

Wijono (2016:97) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan dan tidak menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas perusahaan atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya.

#### 2.2.4.2. Teori kepuasan kerja

Martoyo di dalam Hartatik (2014:226-228) ada beberapa teori kepuasan kerja, yaitu :

##### 1. Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasa, sehingga apabila kepuasan diperoleh melebihi apa yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terjadi ketidaksesuaian yang positif, kepuasan seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang di angap akan di dapatkan dengan apa yang dicapai.

##### 2. Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini mengungkapkan bahwa orang merasa puas atau tidaknya tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi kerja. Menurut teori teori ini, komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan dan ketidakadilan. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input orang lain, bila perbandingan itu dianggap cukup adil maka karyawan tersebut akan merasa puas, bila perbandingan itu tidak seimbang, tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak.

##### 3. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu, *satisfies* (motivator) dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi

yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari tantangan kerja, pekerjaan menarik ada kesempatan untuk berprestasi, serta ada kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Sementara *dissatisfies* adalah fakto–faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan. Yang terdiri dari gaji atau upah, pengawasan, kondisi kerja.

#### 4. Teori motivasi *hygiene (M-H)*

Teori ini berujung pada kepuasan kerja, namun penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan dan sumber daya manusia serta antara kepuasan kerja dan komitmen kerja. Pada intinya, teori justru kurang sependapat dengan pemberian balas jasa yang tinggi. Sebab, balas jasa yang tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan.

Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu dilakukan sehingga pegawai akan bertahan dalam organisasi atau perusahaan dan menjadi aset yang penting bagi organisasi. Priansa (2014:311-312) upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui :

##### 1. Perubahan struktur kerja

Melakukan perubahan struktur kerja misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*). Yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya. Cara kedua yang harus dilakukan adalah perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam macam tugas pekerjaan.

##### 2. Melakukan perubahan struktur pembayaran

Perubahan sistem pembayaran bagi pegawai yang didasarkan pada teknik sebagai berikut:

- a. Pembayaran berdasarkan keahliannya (*skill based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilan dari pada posisinya dalam organisasi.

- b. Pembayaran berdasarkan jasanya (*merit pay*) yaitu pembayaran dimana para pekerja di gaji berdasarkan kinerjanya, finansial pekerjaan berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri.
  - c. Pembayaran berdasarkan keberhasilan kelompok (*gaingsharing*) dimana keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok.
3. Pemberian jadwal kerja fleksibel

Pemberian jadwal kerja yang fleksibel namun taat terhadap aturan organisasi juga merupakan salah satu solusi untuk mendorong kepuasan kerja pegawai. Pegawai diberikan kesempatan untuk mendapatkan pekerjaannya pada waktu tertentu. Misalnya, bekerja penuh di hari senin sampai jumat dan hari libur untuk hari sabtu, namun juga pada kondisi tertentu, pegawai tersebut dapat pulang lebih cepat di hari kerja, namun bekerja diakhir minggu, ini memberikan fleksibilitas waktu bagi pegawai untuk mengatur pekerjaannya sendiri.

4. Program pendukung

Organisasi menyediakan program pendukung yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti pusat kesehatan dan kebugaran, rekreasi, penghasilan tambahan, beasiswa bagi anak-anak pegawai dan berbagi program pendukung lainnya.

2.2.4.3. Indikator kepuasan kerja

Penelitian Darmawan dan Putri (2017), mengidentifikasi indikator kepuasan kerja berupa:

1. *Nature of work* (jenis pekerjaan), di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab
2. *Pay* (gaji), yaitu sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi

3. *Promotion* (promosi), yaitu kesempatan untuk maju dalam organisasi
4. *Supervisor* (atasan), yaitu tentang kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku
5. *Co-worker* (rekan kerja), yaitu tingkat rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial
6. *Fringe benefits* (tunjangan). Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas
7. *Contingent rewards* (imbalan non-finansial)
8. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja
9. *Operating procedures* (kondisi operasional). Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir
10. *Communication* (komunikasi). Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja

*Job Satisfaction Survey (JSS)* (Spector, 1997) digunakan untuk mengukur kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara karyawan merasakan senang atau tidaknya terhadap pekerjaannya. Mereka yang cenderung memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya cenderung memiliki kepuasan yang sangat tinggi. Jika seseorang yang memiliki perasaan yang negatif maka cenderung mereka memiliki kepuasan kerja yang rendah.

## **2.2.5. Komitmen organisasi**

### **2.2.5.1. Pengertian komitmen organisasi**

Umam (2016:258) mengemukakan bahwa Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Baron dan Greenberg (2016:259) menyatakan bahwa Komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Sopiah (2016:155) menyatakan bahwa Komitmen organisasional adalah sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Greenberg dan Baron (2016:160) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan dalam organisasinya dan berkeinginan tetap menjadi anggotanya, dimana di dalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

Zurnali C (2016:127) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Sopiah (2016:163) proses terjadinya komitmen organisasional dapat dibedakan menjadi tiga fase yaitu:

#### **1. Komitmen Awal**

Merupakan fase awal, yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan adalah karakteristik individu, harapan-harapan karyawan pada organisasi, dan karakteristik pekerjaan.

#### **2. Komitmen Selama Pekerjaan Awal**

Merupakan fase kedua, pada fase ini karyawan telah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pada fase ini adalah; pengalaman

kerja yang dirasakan pada awal bekerja tentang bagaimana pekerjaannya, sistem pengajiannya, gaya supervisi, dan hubungan dengan teman sejawat.

### 3. Komitmen Selama Karir Nanti

Merupakan Fase yang ketiga dari komitmen organisasi. Faktor yang dapat mempengaruhi beberapa pada fase ini adalah; investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama bekerja.

#### 2.2.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

David (2016:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, yaitu :

##### 1. Faktor personal

Misalnya seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian dan lain sebagainya.

##### 2. Faktor pekerjaan

Misalnya seperti lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, dan lain sebagainya.

##### 3. Karakteristik truktur

Misalnya seperti besar/kecil organisasi, bentuk organisasi, seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

##### 4. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang abru beberapa tahun bekerja dan karyawan ayng sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

### 2.2.5.3. Indikator komitmen organisasi

Penelitian Darmawan dan Putri (2017), indikator Komitmen organisasional berupa :

#### 1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen yang berkaitan dengan adanya keinginan secara emosional untuk terikat pada organisasi, identifikasi serta keterlibatan atas nilai-nilai yang sama. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasikan diri dengan terlihat aktif dalam organisasi dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi.

#### 2. Komitmen kelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen yang didasari oleh kesadaran akan biaya-biaya yang akan ditanggung jika tidak berganbung dengan organisasi. Dengan demikian tampak bahwa komitmen ini berkaitan terhadap komitmen yang didasarkan pada persepsi karyawan atas kerugian yang akan diperolehnya jika ia tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen ini yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena mereka memang membutuhkannya (*need to*).

#### 3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen berdasarkan perasaan wajib atas anggota/karyawan untuk tetap tinggal karena perasaan hutang budi. Disini terjadi juga internalisasi norma-norma. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen normative yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa seharusnya melakukan hal tersebut (*ought to*).

*Three Component Organizational Commitment Questionnaire* (Allen & Meyer, 1990) digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keberpihakan anggota organisasi kepada organisasinya, yang berkaitan dengan loyalitas, dan hasrat yang kuat untuk bertahan di dalam organisasinya.

## **2.3. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian**

### **2.3.1. Pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja**

Seorang pemimpin memiliki yang efektivitas kepemimpinan yang efektif akan menentukan gaya kepemimpinan didasarkan pada perilaku atasan dalam berkomunikasi, hubungan dengan bawahan dan kemampuannya memecahkan masalah. Kepuasan kerja karyawan merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Penilaian karyawan terhadap pekerjaan dengan kondisi dirinya erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh penilaian yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sedangkan penilaian yang negatif dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan. Keefektifan pemimpin menciptakan kondisi kerja yang baik akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Miller et al. (2015:78) menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hal ini dikarenakan dengan adanya efektivitas kepemimpinan partisipatif, maka karyawan dapat menyalurkan aspirasi mereka dalam sebuah kebijakan yang dibuat oleh perusahaan dan juga merasa dihargai keberadaannya didalam perusahaan. Sehingga hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan yang tentunya dapat berdampak baik pula terhadap keberhasilan karyawan. Akan tetapi jika karyawan tidak diikut sertakan dalam pengambilan keputusan dan sebagainya maka kepuasan kerja mereka akan menurun yang tentunya merugikan perusahaan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Darmawan dan Putri (2017), Rasmuji dan Putranti (2017) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.2. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja**

Seorang karyawan yang bekerja dalam suatu lembaga/organisasi, tentu dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi kebutuhannya, baik kebutuhan akan sandang, pangan, papan. Selain itu, mereka juga memerlukan pemenuhan

kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja, mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja. Dengan motivasi yang dimiliki oleh para karyawan tersebut, ia akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Begitu besar pengaruh motivasi dalam suatu pekerjaan, sehingga menjadi salah satu faktor yang harus di pertimbangkan oleh suatu lembaga untuk bisa membuat karyawan termotivasi dengan pekerjaannya. Suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh motivasi kerja, maka akan menimbulkan hasil kerja yang tidak maksimal.

Menurut Prabu (2015:24), faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai karyawan. Karyawan yang termotivasi dan kepuasannya tinggi, membentuk sebuah keadaan yang ideal, baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Keadaan ini dapat terjadi bila ada kesamaan antara harapan karyawan dan perusahaan dengan keadaan nyata saat ini, dimana di satu sisi perusahaan menemukan kondisi karyawan yang dapat bekerja dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan. Hal ini didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bintoro, Hartati dan Winarko (2015), Wardhani, Susilo dan Iqbal (2015) yang mengatakan ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.3. Pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan terhadap komitmen organisasi**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. (Tampubolon, 2015) Kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasi, Sehingga penulis berasumsi bahwa meningkatnya peran kepemimpinan akan makin meningkatkan komitmen organisasi. Efektivitas pemimpin dapat menginspirasi dengan memberikan motivasi agar karyawan lebih berprestasi dalam pekerjaannya, sehingga hal tersebut memperkuat komitmen organisasi. Silalahi (2018) menyatakan bahwa pimpinan mempengaruhi dan membantu bawahannya untuk

mencapai level yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Beberapa hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin baiknya penerapan kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka karyawan akan semakin termotivasi dan memiliki keyakinan bahwa dia berkomitmen terhadap organisasi. Hal ini juga didukung oleh penelitian Darmawan dan Putri (2017) dan Diah Pranasari (2020) yang mengatakan ada pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

#### **2.3.4. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap komitmen organisasi**

Motivasi merupakan indikator yang sangat membuat seseorang pekerja lebih puas dalam menjalankan sebuah aktivitasnya, dan motivasi dapat menjadi pendorong yang kuat yang ada di dalam diri manusia dan dapat mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan menurut Robbins (2016:171) menyatakan bahwa Motivasi kerja merupakan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bintoro, Hartati dan Winarko (2015), Wardhani, Susilo dan Iqbal (2015), Salleh, Zahari, Said, Ali (2016), Al-Madi (2017) dan Diah Pranasari (2020) dimana mengatakan terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi

#### **2.3.5. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi**

Kepuasan Kerja merupakan suatu dampak atau hasil evaluasi dari berbagai macam aspek pekerjaan tersebut menurut Robbins & Judge (2015). Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap dari seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, dan hubungan social di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukannya karena mereka akan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Sinambela (2017) Kepuasan kerja karyawan adalah suatu fenomena yang perlu dicermati

oleh pimpinan organisasi. Kepuasan kerja karyawan berhubungan erat terhadap komitmen organisasi karyawannya. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi kerja, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Bintoro, Hartati dan Winarko (2015), Wardhani, Susilo dan Iqbal (2015), Zandi, Aslam, Nasir dan Jiayi (2018) yang mengatakan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

#### **2.4. Pengembangan Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara hasil penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data, dengan hipotesis sebagai berikut :

Penelitian Darmawan dan Putri (2017), Rasmuji dan Putranti (2017) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT. Mitra Edukasi Nusantara

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bintoro, Hartati dan Winarko (2015), Wardhani, Susilo dan Iqbal (2015) yang mengatakan ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja PT. Mitra Edukasi Nusantara

Penelitian Darmawan dan Putri (2017) dan Diah Pranitasari (2020) yang mengatakan ada pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT. Mitra Edukasi Nusantara

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bintoro, Hartati dan Winarko (2015), Wardhani, Susilo dan Iqbal (2015), Salleh, Zahari, Said, Ali (2016), Al-Madi (2017) dan Diah Pranitasari (2020) dimana mengatakan terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Dengan hipotesis penelitian sebagai berikut :

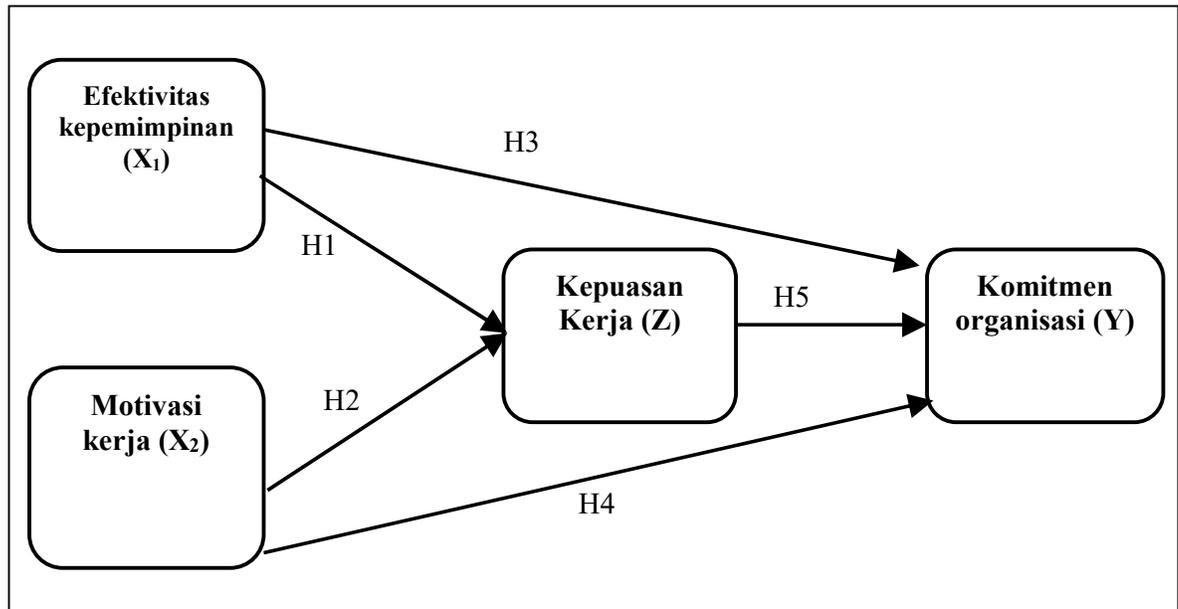
H4: Terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Mitra Edukasi Nusantara

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Bintoro, Hartati dan Winarko (2015), Wardhani, Susilo dan Iqbal (2015), Zandi, Aslam, Nasir dan Jiayi (2018) yang mengatakan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Dimana hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H5: Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Mitra Edukasi Nusantara

## **2.5. Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan penelitian terdahulu dan hubungan antar variabel maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan, dan motivasi kerja memang berperan penting atau berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.. Hal ini digambarkan dalam kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.1.** Kerangka konseptual pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan dan komitmen organisasi

Keterangan:

Variabel eksogen (X<sub>1</sub>) : Efektivitas kepemimpinan  
 Variabel eksogen (X<sub>2</sub>) : Motivasi kerja  
 Variabel *intervening* (Z) : Kepuasan kerja  
 Variabel endogen (Y) : Komitmen organisasi

Dalam kerangka konseptual ini dijelaskan tentang pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel yang diteliti dan hipotesis yang akan terjadi dalam penelitian ini. Di dalam penelitian ini terdapat pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap variabel kepuasan kerja, terdapat pengaruh langsung variabel efektivitas kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi serta terdapat pengaruh tidak langsung variabel efektivitas kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap variabel loyalitas melalui variabel kepuasan kerja.