

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepuasan Karyawan

2.1.1.1. Definsi Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan memiliki peran penting dalam pengembangan organisasi mana pun (Sarker & Ashrafi, 2018). Menurut Yassin Ali (2016), kepuasan karyawan merupakan salah satu konsep yang paling sering dibahas dalam ilmu organisasi. Sarker & Ashrafi (2018) mendefinisikan kepuasan karyawan sebagai reaksi efektif terhadap pekerjaan yang muncul dari perbandingan antara hasil yang diharapkan dan hasil aktual. Konsep ini sangat penting karena tanggung jawab karyawan tidak hanya memengaruhi kinerja individu tetapi juga efektivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Tingkat motivasi yang tinggi dapat meningkatkan etos kerja, komitmen organisasional, dan menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara karyawan dan manajemen.

Lebih lanjut, kepuasan karyawan juga menggambarkan bagaimana pekerjaan seorang pekerja dapat memberikan rasa puas (Abdirahman et al., 2018). Seorang pekerja dianggap puas jika mereka menikmati pekerjaan mereka dan memiliki empati terhadap beberapa isu terkait (Noah & Steve, 2012). Hal ini dapat menjelaskan berbagai faktor, seperti gaji, hubungan dengan tanggung jawab yang berhubungan dengan pekerjaan, kesempatan

untuk mengembangkan karir, dan nilai yang diberikan atas kontribusi yang diberikan. Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih efektif jika mereka diperlakukan secara adil dan memiliki keseimbangan antara kebutuhan pribadi dan kewajiban pekerjaan mereka. Hal ini akan berdampak positif pada produktivitas organisasi.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif yang timbul dari penilaian seseorang terhadap pengalaman kerjanya. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja terjadi ketika realita tidak sesuai dengan harapan (Mathis & Jackson, 2001). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan individu yang mendukung atau tidak mendukung terhadap pekerjaannya maupun terhadap situasi kerjanya. Perasaan tersebut berkaitan dengan berbagai aspek, seperti gaji, peluang pengembangan karier, hubungan antar karyawan, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi, serta kualitas pengawasan (Mangkunegara, 2005).

2.1.1.2. Dimensi Kepuasan Karyawan

Menurut Luthans & Fred (2006) kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa aspek penting antara lain:

1. Sistem penggajian: Sejauh mana karyawan merasa puas terhadap sistem penggajian yang diterapkan, termasuk keadilan dan kecukupan kompensasi yang mereka terima.
2. Kesempatan promosi: Peluang bagi karyawan untuk mengembangkan karier dan mendapatkan peningkatan jabatan.

3. Kualitas hubungan antar rekan kerja: Hubungan yang menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung.
4. Kepuasan terhadap atasan: Dukungan, arahan, dan hubungan kerja yang baik dari atasan.
5. Kepuasan terhadap pekerjaan sendiri: Rasa bangga dan nyaman dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Dengan demikian, kepuasan karyawan merupakan elemen krusial yang memengaruhi tidak hanya kinerja individu, tetapi juga keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Ketika karyawan merasa dihargai, diperlakukan secara adil, dan memiliki kesempatan untuk berkembang, maka mereka cenderung menunjukkan loyalitas dan semangat kerja yang tinggi. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk memperhatikan berbagai aspek yang membentuk kepuasan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

2.1.2. Kinerja Karyawan

2.1.2.1. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan elemen yang sangat fundamental dalam setiap organisasi, karena mencerminkan sejauh mana kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah dibebankan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku. Kinerja tidak hanya menggambarkan hasil akhir dari suatu pekerjaan, tetapi juga mencerminkan proses kerja yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan dalam

melaksanakan tanggung jawabnya. Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, kinerja karyawan menggambarkan tingkat keberhasilan individu dalam menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja, baik pada tingkat personal maupun dalam skala organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang optimal menunjukkan bahwa seorang pegawai mampu menjalankan pekerjaannya secara efisien sekaligus menghasilkan kreativitas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

Selanjutnya, agar kinerja karyawan dapat terukur dan terarah dengan baik, penerapan kriteria yang jelas dan tegas menjadi aspek yang sangat penting. Menurut Triwahyuni & Ekowati (2017), penerapan kriteria kinerja yang terdefinisi secara rinci dapat secara signifikan meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Keberadaan standar yang jelas tidak hanya memudahkan proses evaluasi, tetapi juga memberikan panduan yang konkret bagi karyawan dalam mencapai target yang diharapkan. Selain itu, pengukuran kinerja yang dilakukan secara efektif memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi keunggulan yang dimiliki karyawan, sekaligus mengenali area yang masih memerlukan pengembangan. Berdasarkan hasil pengukuran tersebut, organisasi dapat merancang dan menerapkan program pengembangan yang lebih tepat sasaran, sehingga

kapasitas dan kompetensi karyawan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan. Dengan demikian, melalui pengelolaan kinerja yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara optimal melalui kontribusi maksimal dari setiap individu yang terlibat.

2.1.2.2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Tabouli et al. (2016), kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu efisiensi, perencanaan kerja, kreativitas, dan upaya kerja. Berikut penjelasan masing-masing indikator secara rinci:

1. Efisiensi

Efisiensi merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kinerja karyawan. Efisiensi mengacu pada kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal, baik itu waktu, tenaga maupun biaya. Karyawan yang efisien mampu mencapai hasil kerja maksimal dengan usaha seminimal mungkin, tanpa mengorbankan kualitas pekerjaan. Tingkat efisiensi yang tinggi menunjukkan bahwa seorang karyawan dapat mengatur dan menggunakan sumber daya secara bijaksana sehingga tidak terjadi pemborosan, serta mampu bekerja dengan cepat dan tepat sesuai dengan target yang telah ditetapkan organisasi.

2. Perencanaan Kerja

Perencanaan kerja juga menjadi indikator penting dalam mengukur kinerja karyawan. Perencanaan kerja adalah kemampuan karyawan dalam Menyusun langkah-langkah kerja yang sistematis dan terstruktur untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Karyawan yang memiliki perencanaan kerja yang baik akan mampu mengidentifikasi prioritas tugas, mengatur waktu pelaksanaan, serta menentukan strategi yang tepat guna menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Dengan perencanaan kerja yang matang, potensi terjadinya kesalahan atau keterlambatan dapat diminimalisir, sehingga hasil kerja yang dicapai akan lebih optimal dan sesuai dengan harapan perusahaan.

3. Kreativitas

Kreativitas merupakan indikator yang menilai sejauh mana karyawan mampu menghasilkan ide-ide baru, inovatif, serta solusi yang efektif dalam menghadapi berbagai tantangan di lingkungan kerja. Karyawan yang kreatif tidak hanya mampu menyelesaikan tugas rutin, tetapi juga dapat memberikan kontribusi dalam bentuk gagasan segar yang dapat meningkatkan kualitas proses kerja maupun produk yang dihasilkan. Kreativitas juga mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan perusahaan, berpikir secara *out-of-the-box*, serta melakukan improvisasi dalam situasi yang tidak terduga. Dengan demikian, kreativitas menjadi salah satu faktor kunci dalam mendorong inovasi dan perkembangan organisasi secara berkelanjutan.

4. Upaya Kerja

Upaya kerja adalah indikator yang menggambarkan tingkat dedikasi, komitmen, dan semangat yang ditunjukkan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karyawan memiliki upaya kerja tinggi akan selalu berusaha memberikan yang terbaik, bekerja keras, serta tidak mudah menyerah meskipun menghadapi tantangan atau tekanan di tempat kerja. Upaya kerja juga terlihat dari keaktifan karyawan dalam mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi, serta keinginan untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi diri. Dengan upaya kerja yang maksimal, karyawan akan mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, keempat indikator tersebut efisiensi, perencanaan kerja, kreativitas, dan upaya kerja merupakan tolak ukur yang dapat digunakan untuk menilai dan meningkatkan kinerja karyawan secara komprehensif dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diukur menggunakan dua indikator utama, yaitu efisiensi dan kreativitas. Mengacu pada Al-Fakeh et al. (2020) kedua indikator ini digunakan untuk menilai kinerja karyawan melalui kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan menghasilkan ide-ide kreatif dalam menjalankan tugas. Efisiensi mencerminkan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil kerja maksimal, sedangkan

kegiatan kreatifitas menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan ide-ide baru serta solusi inovatif yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan. Kedua indikator ini sangat penting untuk memastikan karyawan tidak hanya bekerja secara produktif, tetapi juga adaptif dan inovatif dalam menghadapi tantangan di tempat kerja.

2.1.2.3. Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2002) individu yang memiliki kinerja tinggi menunjukkan karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya.
2. Berani mengambil serta menanggung risiko yang timbul dalam pelaksanaan tugas.
3. Menetapkan tujuan yang realistis dan dapat dicapai.
4. Berupaya secara optimal untuk mewujudkan tujuan serta memiliki rencana kerja yang terstruktur.
5. Mampu memanfaatkan umpan balik dari seluruh kegiatan kerja yang dilakukan untuk perbaikan kinerja.
6. Merealisasikan rencana kerja yang telah diprogramkan dengan baik.

2.1.2.4. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Campbell et al. (1990), kinerja karyawan dalam konteks pekerjaan militer dapat diklasifikasikan ke dalam lima faktor utama yang

mencerminkan berbagai aspek perilaku dan kapabilitas individu. Kelima faktor tersebut adalah:

1. *Core Technical Proficiency*, yakni tingkat penguasaan keterampilan dan pengetahuan teknis inti yang diperlukan untuk melaksanakan tugas utama sesuai dengan spesialisasi pekerjaan individu. Faktor ini mencerminkan kompetensi teknis yang menjadi dasar keberhasilan pelaksanaan tugas.
2. *General Soldiering Proficiency*, yaitu kemampuan individu dalam menjalankan tugas-tugas militer umum yang tidak terbatas pada bidang pekerjaan tertentu, seperti disiplin, penggunaan senjata dasar, dan kerja sama tim.
3. *Effort and Leadership*, yang mencerminkan tingkat usaha, motivasi, inisiatif, serta kemampuan dalam memimpin dan memengaruhi rekan kerja. Faktor ini juga mencakup kesediaan untuk mengambil tanggung jawab dan menjadi panutan.
4. *Personal Discipline*, berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan, pengendalian diri, serta komitmen terhadap norma dan nilai-nilai organisasi.
5. *Physical Fitness and Military Bearing*, yaitu kondisi fisik dan penampilan profesional individu yang mencerminkan identitas sebagai anggota militer, termasuk kebugaran jasmani dan sikap yang sesuai standar militer.

Kelima dimensi tersebut memberikan kerangka yang komprehensif dalam mengevaluasi kinerja individu di lingkungan militer dan dapat dijadikan acuan dalam merancang sistem penilaian kinerja yang valid dan efektif.

Borman & Motowidlo (1997) membagi dimensi kinerja karyawan menjadi dua kategori utama, yaitu *task performance* dan *contextual performance*. Kedua dimensi ini memiliki peran yang saling melengkapi dalam mendukung efektivitas organisasi secara menyeluruh.

1. *Task Performance*

Task performance adalah efektivitas karyawan dalam melaksanakan aktivitas yang secara langsung berkontribusi pada inti teknis organisasi, baik melalui pelaksanaan proses teknologi maupun dengan menyediakan material atau layanan yang dibutuhkan organisasi. Aktivitas ini meliputi pelaksanaan tugas-tugas yang menjadi bagian dari deskripsi pekerjaan formal, seperti penguasaan produk, kemampuan menutup penjualan, serta keterampilan dalam manajemen waktu dan organisasi kerja. Dengan demikian, *task performance* merefleksikan sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugas inti sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dimensi ini umumnya lebih dipengaruhi oleh kemampuan kognitif individu (Borman & Motowidlo, 1997).

2. *Contextual Performance*

Contextual performance mencakup perilaku-perilaku yang mendukung lingkungan sosial, psikologis, dan organisasi yang diperlukan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas pokok. Berbeda dengan *task performance*, *contextual performance* lebih banyak dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian karyawan dan cenderung bersifat serupa di berbagai jenis pekerjaan. (Borman & Motowidlo, 1997) mengelompokkan *contextual performance* ke dalam lima kategori utama, yaitu:

a. *Persisting with Enthusiasm and Extra Effort as Necessary to Complete Own Task Activities*

Kategori ini mencerminkan perilaku karyawan yang menunjukkan ketekunan, semangat, dan usaha tambahan untuk menyelesaikan tugas, bahkan ketika menghadapi hambatan atau tantangan. Contohnya adalah tetap bekerja dengan penuh dedikasi meskipun beban kerja meningkat atau situasi menjadi sulit. Perilaku ini menunjukkan komitmen tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi.

b. *Volunteering to Carry Out Task Activities that are Not Formally Part of Own Job*

Dimensi ini mencakup perilaku seperti mengambil inisiatif untuk mengerjakan tugas yang bukan merupakan bagian dari tanggung jawab utama, menawarkan diri untuk membantu proyek tambahan, atau memberikan saran konstruktif untuk perbaikan

organisasi. Karyawan yang aktif mencari peluang untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan menunjukkan tingkat *contextual performance* yang tinggi.

c. Helping and Cooperating with Others

Kategori ini melibatkan perilaku membantu rekan kerja, memberikan dukungan kepada anggota tim, menunjukkan sikap kooperatif, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis. Contohnya adalah menawarkan bantuan kepada rekan yang mengalami kesulitan, berbagi informasi yang bermanfaat, atau menunjukkan empati terhadap permasalahan kolega. Perilaku ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif.

d. Following Organizational Rules and Procedures

Kategori ini menekankan pentingnya kepatuhan terhadap peraturan, kebijakan, serta prosedur yang berlaku di organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku ini akan selalu mengikuti instruksi, menghormati otoritas, memenuhi tenggat waktu, dan menjaga tata tertib di lingkungan kerja. Kepatuhan ini membantu menjaga stabilitas dan kelancaran operasional organisasi.

e. Endorsing, Supporting, and Defending Organizational Objectives

Dimensi ini mencakup perilaku yang menunjukkan dukungan dan loyalitas terhadap visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Contohnya

adalah membela organisasi di hadapan pihak luar, tetap bertahan di organisasi saat menghadapi masa sulit, serta secara aktif mempromosikan tujuan dan kepentingan organisasi. Perilaku ini memperkuat rasa kebersamaan dan komitmen kolektif di antara anggota organisasi.

Secara keseluruhan, baik *task performance* maupun *contextual performance* memiliki fungsi yang sama pentingnya dalam mendukung efektivitas organisasi, sehingga keduanya perlu diperhatikan secara seimbang dalam penilaian dan pengembangan kinerja karyawan (Borman & Motowidlo, 1997).

2.1.3. Komitmen Organisasional

2.1.3.1. Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan besar dalam menentukan keberhasilan organisasi. Komitmen ini berkaitan erat dengan sejauh mana seorang karyawan merasa terikat secara psikologis dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tempat bekerja (Allen & Meyer, 1993). Sikap ini tidak hanya memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi, tetapi juga berdampak pada tingkat kinerja, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Luthans (2007) karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasional tinggi akan selalu berupaya mengembangkan diri demi

kemajuan organisasi. Mereka cenderung menunjukkan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan berusaha memberikan kontribusi maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Pandangan ini didukung oleh Robbins & Judge (2008), yang menyatakan bahwa komitmen organisasional mencerminkan dukungan karyawan terhadap tujuan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi bagian darinya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi umumnya lebih peduli terhadap keberhasilan organisasi dan lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik.

Allen & Meyer (1993) menegaskan bahwa komitmen organisasional tidak hanya berkaitan dengan keinginan untuk bertahan, tetapi juga melibatkan aspek psikologis yang mendorong karyawan untuk merasa nyaman dan terlibat dalam lingkungan kerjanya. Komitmen ini dapat berkembang seiring waktu, dipengaruhi oleh berbagai pengalaman kerja, usia, dan masa kerja karyawan. Penelitian mereka menunjukkan bahwa komitmen afektif dan normatif cenderung meningkat seiring bertambahnya usia karyawan, sedangkan komitmen kelangsungan lebih dipengaruhi oleh lamanya masa kerja di organisasi. Selain itu, pengalaman kerja yang positif, seperti tantangan pekerjaan dan rasa diterima dalam lingkungan kerja, dapat memperkuat komitmen afektif karyawan.

Dalam penelitian ini, komitmen organisasional juga diartikan sebagai rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya memengaruhi motivasi dan kinerja mereka untuk melampaui ekspektasi dalam mencapai tujuan organisasi (Ibama, 2016 dalam Al-Fakeh et al.,

2020). Karyawan yang memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi akan lebih peduli terhadap keberhasilan perusahaan dan berusaha memberikan pelayanan terbaik dalam setiap tugas yang dijalankan.

Luthans & Fred (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai tekad yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, kesediaan untuk berkontribusi secara maksimal sesuai dengan harapan organisasi, serta keyakinan dan penerimaan terhadap nilai serta tujuan organisasi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak hanya berkaitan dengan loyalitas, tetapi juga dengan integrasi nilai-nilai organisasi ke dalam diri karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional memegang peranan vital dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan rasa memiliki, serta memperhatikan pengalaman kerja karyawan agar mereka semakin loyal dan berkontribusi optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Upaya untuk meningkatkan komitmen organisasional dapat dilakukan melalui pengembangan budaya organisasi yang positif, pemberian penghargaan atas kontribusi karyawan, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung.

2.1.3.2. Komponen Komitmen Organisasional

Meyer & Allen (1991) mengemukakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga komponen utama:

1. *Affective Commitment*: Berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, di mana mereka merasa terikat secara emosional dan memiliki identifikasi yang kuat dengan nilai-nilai serta tujuan organisasi.
2. *Commitment Continuance*: Mengacu pada keinginan untuk tetap bekerja di organisasi berdasarkan pertimbangan biaya atau kerugian jika meninggalkan organisasi tersebut.
3. *Commitment Normative*: Merupakan perasaan kewajiban atau tanggung jawab untuk tetap bertahan di organisasi, di mana karyawan merasa bahwa mereka seharusnya tetap berada di tempat tersebut karena norma atau nilai sosial.

Kombinasi dari ketiga dimensi ini menciptakan suatu landasan bagi karyawan untuk berkomitmen secara keseluruhan terhadap organisasi, sehingga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan produktivitas mereka secara signifikan.

Secara keseluruhan, komitmen organisasional tidak hanya mempengaruhi kepuasan kerja tetapi juga berdampak langsung pada kinerja individu dan kolektif di dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memahami dan mengelola faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen ini agar dapat mencapai tujuan strategis perusahaan secara efektif. Pembentukan budaya kerja yang positif dan dukungan terhadap pengembangan profesional karyawan merupakan langkah-langkah strategis untuk memperkuat komitmen organisasional di tempat kerja.

2.1.3.3. Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasional

Faktor-faktor yang memengaruhi masing-masing komponen organisasional berdasarkan Allen & Meyer (1990) sebagai berikut:

1. *Affective Commitment*

Affective Commitment dipengaruhi oleh:

- a. Karakteristik pribadi misalnya usia, kepribadian, dan nilai-nilai pribadi
- b. Karakteristik pekerjaan misalnya jenis pekerjaan, tingkat otonomi, dan variasi tugas
- c. Pengalaman kerja misalnya hubungan dengan rekan kerja dan atasan, keadilan organisasi, dan pengakuan atas prestasi
- d. Karakteristik struktural organisasi misalnya sistem penghargaan dan budaya organisasi

Allen & Meyer (1990) menegaskan bahwa pengalaman kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, seperti merasa nyaman dan kompeten dalam peran kerjanya, merupakan faktor yang paling kuat mempengaruhi komitmen afektif.

2. *Commitment Continuance*

Commitment Continuance dipengaruhi oleh:

- a. Besar atau jumlah investasi (*side-bets*) yang telah diberikan karyawan kepada organisasi, seperti waktu, tenaga, dan keterampilan
- b. Persepsi kurangnya alternatif pekerjaan di luar organisasi.

Semakin besar investasi yang telah diberikan dan semakin sedikit alternatif yang tersedia, maka semakin tinggi komitmen kontinuan seseorang (Allen & Meyer, 1990).

3. *Commitment Normative*

Commitment Normative dipengaruhi oleh:

- a. Sosialisasi keluarga atau budaya sebelum masuk organisasi, misalnya nilai loyalitas yang diajarkan sejak kecil
- b. Sosialisasi organisasi setelah bergabung, misalnya memberikan pelatihan, orientasi, atau kebijakan organisasi yang menekankan loyalitas.

Nilai loyalitas yang ditanamkan oleh keluarga maupun organisasi akan membentuk rasa wajib untuk bertahan di organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1990).

2.2. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan memiliki objek serta topik yang sama atau relevan dengan penelitian yang dilakukan saat ini. Dalam penelitian ini, penulis menguraikan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti, yaitu mengenai **Peran Komitmen Organisasional sebagai Variabel Moderasi dalam Pengaruh antara Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan di Wisma Bahasa.**

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>"The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Employee Satisfaction and Employee Performance in Jordanian Islamic Banks"</i> (Al-Fakeh F.A. et al., 2020)	Menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS SEM) untuk menganalisis hipotesis, serta menggunakan SPSS versi 25 untuk uji reliabilitas dan	Komitmen organisasional, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan.	Hasil menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional berperan sebagai variable moderator yang memperkuat hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja karyawan.

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		validitas instrumen.		Dengan meningkatnya komitmen organisasional, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan menjadi lebih kuat. Oleh karena itu, strategi peningkatan kepuasan kerja efektif dalam mendorong kinerja karyawan melalui peningkatan komitmen organisasional.

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
2.	<i>“Organizational Commitment Components and Job Performance: Mediating Role of Job Satisfaction”</i> (Dinc M. S., 2017)	Menggunakan analisis faktor eksploratori, <i>path analysis</i>, dan uji mediasi dengan bantuan program SPSS versi 20.	Komitmen organisasional, kinerja pekerjaan, dan kepuasan kerja.	Hasil penelitian menunjukkan komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja, sedangkan komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan tidak berpengaruh signifikan. Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja kerja dan berperan sebagai mediator parsial antara

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				komitmen normatif dan kinerja kerja. Strategi peningkatan kepuasan kerja efektif dalam mendorong kinerja karyawan.
3.	<i>“The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable”</i>	Menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA), dan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan bantuan	Sumber daya manusia, kinerja karyawan, dan komitmen organisasional.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan manajemen sumber daya manusia berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sementara

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	(Tabouli E. M. A., et al., 2016)	program AMOS.		komitmen organisasional berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini ditegaskan bahwa pentingnya kebijakan manajemen sumber daya manusia yang mendukung

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				pengembangan karyawan dan memperhatikan aspek emosional untuk meningkatkan komitmen serta kinerja secara keseluruhan.
4.	<i>“The Effect of Employee Satisfaction on Employee Performance Through Organizationt ional Commitment”</i> (Triwahyuni & Ekowati, 2017)	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Sampel terdiri dari 86 karyawan tetap yang dipilih menggunakan	Kepuasan karyawan, kinerja karyawan, dan komitmen organisasional.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		teknik <i>proportional random sampling</i>. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode <i>Partial Least Square</i> (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel penelitian.		yang dihasilkan oleh karyawan. Namun, komitmen organisasional tidak berperan sebagai perantara dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Dengan kata lain, karyawan dapat meningkatkan kinerjanya secara langsung melalui kepuasan kerja tanpa harus bergantung pada tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Hal

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				ini menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan kepuasan karyawan.
5.	<i>“Assessing the Effect of Work Ethic, Job Satisfaction, and Organizational Commitment at PT Menthobi Mitra Lestari Pangkalan Bun”</i>	Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur (<i>path analysis</i>). Data primer diperoleh melalui kuesioner Likert 5 poin dan dianalisis	Etos Kerja, Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Komitmen organisasional tidak terbukti sebagai variabel intervening. Dukungan

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	(Setyorini, 2024)	menggunakan SMARTPLS. Sampel ditentukan dengan metode <i>saturated sampling</i>. Uji validitas menggunakan <i>outer loading</i> dan AVE, sedangkan reliabilitas diuji dengan <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>composite reliability</i>.		organisasi hanya berpengaruh pada komitmen organisasional, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Peningkatan efektif melalui etos kerja.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh antara Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Suryani & Resniawati (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih efisien dalam menggunakan sumber daya yang ada dan mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik, termasuk dalam hal kreativitas. Selain itu, penelitian oleh Memon et al. (2023) juga memperkuat temuan tersebut. Studi ini menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor kunci yang secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif, efisien, dan memiliki motivasi lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas. Kepuasan kerja yang tinggi juga mendorong karyawan untuk lebih percaya diri dan berani mengambil inisiatif dalam menghasilkan solusi kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi organisasi.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Masale et al. (2021) juga menemukan hasil serupa. Dalam penelitiannya, Masale menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan yang puas cenderung menunjukkan tingkat komitmen, kreativitas, dan efisiensi yang lebih tinggi dalam menjalankan perannya. Temuan ini memperkuat bukti bahwa kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mendorong

karyawan untuk berinovasi dan memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

Di sisi lain, faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang kondusif, kompensasi yang adil, peluang pengembangan karir, serta hubungan interpersonal yang baik turut berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, mereka akan memberikan kinerja terbaiknya, baik dari segi efisiensi penggunaan sumber daya maupun dalam menghasilkan inovasi yang berdampak positif bagi organisasi. Maka dari itu, hipotesis yang pertama adalah sebagai berikut:

H1: Kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Wisma Bahasa.

2.3.2. Peran Moderasi Komitmen Organisasional terhadap Pengaruh Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Al-Fakeh et al. (2020), komitmen organisasional terbukti memiliki peran penting sebagai variabel moderasi dalam memperkuat pengaruh antara kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. Dalam studi tersebut, dijelaskan bahwa kepuasan karyawan merupakan salah satu faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan performa yang lebih baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Namun, pengaruh positif

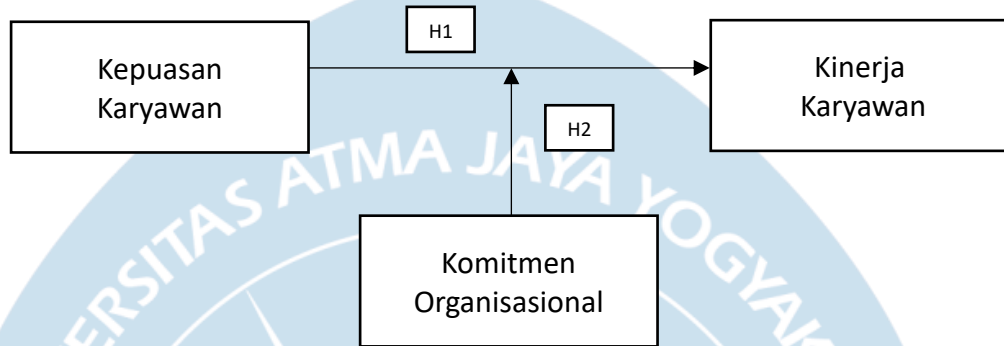
antara kepuasan karyawan dan kinerja karyawan tersebut tidak selalu bersifat konstan, melainkan dapat diperkuat atau diperlemah oleh tingkat komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan.

Komitmen organisasional, yang dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat keterikatan psikologis dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, berperan sebagai moderasi yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi akan lebih terdorong untuk mengaktualisasikan kepuasan kerjanya ke dalam perilaku kerja yang produktif, inovatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, jika komitmen organisasional rendah, maka meskipun karyawan merasa puas, dampak positif tersebut tidak sepenuhnya terwujud dalam peningkatan kinerja.

Penelitian Al-Fakeh et al. (2020) secara empiris menunjukkan bahwa efek moderasi komitmen organisasional sangat signifikan. Hal ini berarti bahwa organisasi yang mampu menumbuhkan dan mempertahankan komitmen organisasional di antara karyawannya akan memperoleh manfaat yang lebih besar dari upaya peningkatan kepuasan kerja, karena dampaknya terhadap kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Temuan ini sangat relevan untuk diterapkan di berbagai sektor, termasuk di Wisma Bahasa, di mana peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu prioritas utama organisasi. Maka dari itu, hipotesis yang kedua adalah sebagai berikut:

H2: Komitmen organisasional memoderasi pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan di Wisma Bahasa.

2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1
Kerangka Penelitian

Kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan performa yang lebih baik dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Selain itu, komitmen organisasional dapat memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi lebih berdedikasi dan berusaha memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi komitmen organisasional, semakin kuat pula pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan serta sejauh mana komitmen organisasional memperkuat pengaruh tersebut dalam konteks Wisma Bahasa.