

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan individu yang bekerja untuk mendorong kesuksesan organisasi, baik itu institusi atau perusahaan. Sumber daya manusia juga dianggap sebagai aset yang harus terus dilatih dan dikembangkan agar mampu memberikan kontribusi yang maksimal.

Menurut Handoko (2014:4) manajemen sumber daya manusia meliputi proses perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik individu maupun organisasi.

Menurut Hasibuan (2017:10) manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peran tenaga kerja agar dapat membantu mewujudkan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien, serta memenuhi kepentingan karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan cabang ilmu manajemen yang digunakan untuk mengatur dan

mengelola aspek-aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017:21) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1) Fungsi Manajerial

a) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan merencanakan penggunaan tenaga kerja secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian tugas, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan karyawan agar bekerja sama secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar patuh pada aturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya.

2) Fungsi Operasional

a) Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses untuk mencari, memilih, menempatkan, dan melatih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

b) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas karyawan dan produktivitas perusahaan.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan dengan menerapkan prinsip adil dan layak.

d) Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan untuk menciptakan kerja sama yang saling menguntungkan.

e) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan menjaga kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan untuk memastikan mereka tetap bekerja bersama perusahaan sampai pensiun.

f) Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan, karena tanpa disiplin yang baik, maka tujuan perusahaan akan sulit tercapai secara maksimal.

g) Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan karena berbagai alasan, seperti keinginan karyawan, keputusan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### 3) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Akbar (2019:29) terdapat beberapa tujuan di dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

#### a) Tujuan Organisasional (*Organizational Objective*)

Tujuan organisasional adalah untuk mengidentifikasi peran dan kontribusi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mencapai efektivitas organisasi. Meskipun secara resmi, departemen sumber daya manusia didirikan untuk membantu manajer dalam menjaga kinerja karyawan, mereka juga membantu manajer mengatasi isu-isu yang terkait dengan sumber daya manusia.

#### b) Tujuan Fungsional (*Functional Objective*)

Tujuan fungsional adalah memastikan bahwa departemen sumber daya manusia tetap memberikan kontribusi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia akan kehilangan nilainya jika manajemen sumber daya manusia tidak memenuhi standar yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### c) Tujuan Sosial (*Societal Objective*)

Tujuan sosial bertujuan untuk merespon kebutuhan dan tantangan masyarakat secara etis dan sosial dengan mengurangi dampak negatif organisasi. Jika organisasi gagal memanfaatkan sumber dayanya untuk kepentingan

masyarakat, maka hal ini dapat menyebabkan hambatan bagi organisasi.

d) Tujuan Personal (*Personnel Objective*)

Tujuan personal bertujuan untuk membantu karyawan mencapai tujuannya, minimal tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus diperhitungkan ketika mempertahankan, memensiunkan, atau memotivasi karyawan. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, maka kinerja dan kepuasan kerja karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

## **2. Kepuasan Kerja**

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Alshitri (2013:5) kepuasan kerja merupakan sikap dan persepsi individu terhadap pekerjaannya, termasuk sejauh mana mereka memiliki niat untuk tetap bekerja dalam posisi tersebut.

Hasibuan (2014:203) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor utama yang mendorong motivasi, disiplin, dan prestasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Robbins (2015:170) kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya dan merupakan perbedaan antara jumlah ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Afandi (2018:74) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif dari tenaga kerja yang meliputi perasaan dan perilaku terhadap pekerjaannya, di mana pekerjaan dianggap sebagai suatu bentuk penghargaan dalam mencapai nilai-nilai penting dalam pekerjaan.

Menurut Sutrisno (2019:77) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan masalah yang sangat penting dalam hubungannya dengan produktivitas karyawan, dan ketidakpuasan sering kali berkaitan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap positif ini tercermin dalam segala hal yang dihadapi oleh karyawan dalam pekerjaannya. Kurangnya kepuasan kerja akan mengakibatkan ketidakpuasan psikologis yang dapat menimbulkan sikap dan perilaku negatif serta frustrasi. Sebaliknya, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung bekerja dengan semangat, aktif, dan berprestasi lebih baik daripada mereka yang tidak merasa puas.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Mullin dalam Afriyanti dan Susanti (2019:3) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, sebagai berikut:

1) Faktor Pribadi

Faktor pribadi mencakup kepribadian, pendidikan, intelegensi dan kemampuan, usia dan orientasi kerja.

2) Faktor Sosial

Faktor sosial mencakup interaksi dengan rekan kerja, kelompok kerja, serta norma-norma yang berlaku di tempat kerja. Selain itu, faktor sosial juga melibatkan kesempatan untuk berinteraksi dan struktur organisasi formal.

3) Faktor Budaya

Faktor budaya melibatkan sikap-sikap yang mendasari, kepercayaan, dan nilai-nilai yang ada dalam suatu kelompok atau masyarakat.

4) Faktor Organisasi

Faktor organisasi meliputi karakteristik pengendalian dan pengawasan, gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan kondisi kerja yang ada dalam suatu organisasi.

5) Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan meliputi aspek ekonomi, sosial, teknologi, dan pengaruh pemerintah yang mempengaruhi suatu konteks atau kondisi tertentu.



c. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans dalam Zulkarnaen dan Sudarma (2018:340) indikator kepuasan kerja, antara lain:

1) Pekerjaan itu Sendiri

Indikator ini bertujuan untuk mengukur persepsi responden terhadap kesesuaian pekerjaan saat ini dengan keterampilan yang dimilikinya.

2) Gaji

Indikator ini bertujuan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap gaji yang diterima telah sesuai dengan beban kerja yang diberikan oleh perusahaan.

3) Promosi Jabatan

Indikator ini bertujuan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap tingkat kepuasan karyawan terkait kesempatan untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan.

4) Pengawasan

Indikator ini bertujuan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap cara pemimpin memberikan arahan dan pertunjuk.

5) Rekan kerja

Indikator ini bertujuan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap hubungan kerja sama mereka dengan rekan kerja di tempat mereka bekerja telah terjalin dengan baik.

Menurut Hasibuan dalam Ujiyanto *et al.* (2020:56) indikator kepuasan kerja, antara lain:

1) Balas Jasa

Balas jasa merupakan indikator yang mengukur tingkat kepuasan karyawan terkait kompensasi dan penghargaan yang diterima oleh karyawan dalam pekerjaan mereka.

2) Lingkungan

Indikator ini mengukur penilaian karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja, termasuk kebersihan dan kenyamanan tempat kerja.

3) Penempatan

Indikator ini mengukur sejauh mana karyawan merasa penempatan mereka dalam pekerjaan saat ini sesuai dengan minat, keterampilan, dan keinginan mereka.

4) Berat Ringan Pekerjaan

Berat ringan pekerjaan merupakan indikator yang mengukur tingkat kepuasan karyawan terkait tingkat kesulitan, tanggung jawab, dan tekanan dalam pekerjaan mereka.

5) Sifat Pimpinan

Sifat pimpinan merupakan indikator yang mengukur penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan dan interaksi dengan atasan mereka.

## 6) Peralatan Penunjang

Indikator ini mengukur tingkat kepuasan karyawan terkait ketersediaan dan kualitas peralatan, alat kerja, dan teknologi yang mereka gunakan dalam menjalankan tugas mereka.

Adapun indikator-indikator kepuasan kerja yang digunakan menurut Alshitri dalam Sandora dan Andrala (2022:379) adalah sebagai berikut:

### 1) Kepuasan terhadap Gaji

Kepuasan terhadap gaji merupakan salah satu indikator dari kepuasan kerja. Gaji merupakan upah yang diterima seseorang sebagai imbalan atas usaha yang telah dilakukan, dan diharapkan sebanding dengan upah yang diterima oleh individu lain dalam posisi yang serupa.

### 2) Kepuasan terhadap Promosi

Kepuasan kerja terhadap promosi mengacu pada seberapa besar peluang kemajuan dan pengembangan karier di berbagai posisi atau jabatan yang ada dalam perusahaan. Keinginan untuk memperoleh posisi yang lebih tinggi dengan gaji, tanggung jawab, fasilitas, rasa keadilan, dan peluang yang lebih besar termasuk dalam keinginan untuk naik jabatan.

### 3) Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan sesama karyawan yang saling mendukung satu sama lain di dalam pekerjaannya. Keberadaan

rekan kerja menjadi salah satu sarana untuk memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial. Rekan kerja dalam sebuah tim memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, karena memiliki rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan.

4) Kepuasan terhadap Pekerjaan itu Sendiri

Kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri berkaitan dengan sejauh mana perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memegang tanggung jawab, menghadapi tantangan, serta memanfaatkan keterampilan dan kemampuan mereka, sehingga membuat karyawan merasa senang menunjukkan kemampuan mereka.

5) Kepuasan terhadap Atasan

Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan secara personal, memberikan bantuan teknis dan motivasi, serta mau memahami kepentingan bawahan juga memberikan kontribusi yang positif bagi kepuasan karyawan. Atasan yang memberikan kebebasan pada anggota tim untuk turut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan juga memberikan pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

d. Dampak Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seseorang memiliki dampak yang signifikan, baik bagi perusahaan maupun diri individu. Effendi (2018:15) menyebutkan bahwa terdapat beberapa dampak dari kepuasan kerja, antara lain sebagai berikut:

1) Terhadap *Turnover*

Sebagian besar orang keluar dari suatu perusahaan karena merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Karyawan dapat memutuskan untuk meninggalkan perusahaan karena merasa sangat tidak puas dengan situasi tersebut.

2) Terhadap Produktivitas

Perusahaan dan organisasi meyakini bahwa kepuasan kerja dapat berdampak pada peningkatan produktivitas karena karyawan yang merasa senang atau puas dengan pekerjaannya cenderung bekerja lebih produktif.

3) Terhadap Absensi

Sikap seseorang yang sering membolos, menghindari tanggung jawab, tidak disiplin, dan sering mengeluh dapat menunjukkan bahwa dirinya tidak merasa puas dengan pekerjaannya.

4) Terhadap Kepuasan *Stakeholder*

Keberhasilan memenuhi kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan kepuasan *stakeholder*. Jika karyawan merasa puas

dengan pekerjaannya, mereka akan lebih responsif, empatik, dan *stakeholder* akan merasa dihargai.

#### 5) Terhadap Kepuasan Hidup

Secara umum, kepuasan kerja seseorang berdampak pada kepuasan hidupnya. Sebagian besar karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, biasanya merasa puas juga dengan kehidupannya. Ketika kepuasan kerja terpenuhi, karyawan cenderung merasa mampu memenuhi gaya hidup dan memenuhi kebutuhan hidupnya.

### 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

#### a. Pengertian Kepemimpinan

Manajer dengan kepemimpinan yang kuat perlu memiliki pemahaman yang baik terhadap perilaku setiap karyawan di lingkungan kerja mereka guna mengembangkan dan meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, manajer harus menggunakan kekuatannya sendiri untuk mewujudkan perilaku yang diinginkan oleh konsep manajemen.

Fahmi (2016:105) mendefinisikan kepemimpinan sebagai ilmu yang mempelajari cara mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk melakukan tugas sesuai dengan perintah yang telah direncanakan.

Dewi dan Darma dalam Pertiwi dan Gorda (2019:138) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan atau seni yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan usaha mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, memotivasi, dan mengkoordinasi karyawan agar dapat bekerja secara produktif sesuai dengan tujuan organisasi.

b. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Bass dalam Rusdiyanto dan Riani (2015:162) membagi kepemimpinan dalam dua gaya yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional.

1) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang melihat bawahan sebagai rekan kerja yang sudah matang dalam melaksanakan tugas atau perintah.

2) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan hadiah sebagai bentuk penghargaan atau sanksi sebagai hukuman dalam menjalankan tugas atau perintah.

c. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (2013:313) gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan di mana para pengikut memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat pada pemimpin mereka, dan mereka merasa termotivasi untuk bekerja lebih keras dari yang diharapkan.

Robbins dan Judge dalam Aranda (2017:1051) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu menginspirasi pengikutnya untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi mereka.

Menurut Bass dan Ruth dalam Mootalu *et al.* (2019:383) gaya kepemimpinan transformasional adalah cara pemimpin mempengaruhi bawahan dengan caranya sendiri, sehingga mereka memiliki kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat pada pemimpin mereka, serta termotivasi untuk melakukan lebih banyak dari yang diharapkan.

Bass dalam Rayda (2021:62) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat pada bawahan untuk mencapai lebih banyak hasil untuk kepentingan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kepemimpinan yang sejati, di mana pemimpin



mampu memberikan motivasi, inspirasi, dan inovasi pada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik. Dalam hal ini, pemimpin menjadi sumber inspirasi dan penggerak utama dalam suatu perusahaan.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses mempengaruhi orang lain. Indikator gaya kepemimpinan menurut Sunyoto dan Burhanudin dalam Wasistha dan Rahyuda (2018:6918), antara lain:

1) *Charismatic Leadership*

*Charismatic leadership* merupakan pemimpin yang dihormati dan dikagumi, dan memiliki pengaruh serta kekuatan karisma yang memudahkan mereka dalam mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada bawahan.

2) *Inspirational Leadership*

*Inspirational Leadership* merupakan pemimpin yang mampu memberikan inspirasi secara emosional, membangkitkan semangat, menggerakkan, dan menyemarakkan kondisi yang sudah tidak lagi menggairahkan.

3) *Belief*

Pemimpin yang memberikan kepercayaan adalah pemimpin yang memiliki insting atau naluri yang kuat. Mereka dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan yang tepat, yang berdampak positif bagi organisasi.

4) *Intellectual Stimulation*

*Intellectual stimulation* merupakan pemimpin yang mampu mendorong bawahannya untuk bertindak secara kreatif, mengajak mereka berpikir dengan cara-cara baru, berani memunculkan ide-ide, dan berpikir secara rasional dalam menyelesaikan masalah.

5) *Individualized Consideration*

*Individualized consideration* merupakan pemimpin yang menunjukkan pertimbangan individual cenderung bersikap akrab, dekat, dan informal dengan bawahannya. Mereka memperlakukan bawahan dengan baik dan mampu menciptakan hubungan yang baik dengan bawahannya.

Yukl dalam Zulkarnaen dan Sudarma (2018:338) mengemukakan bahwa terdapat empat indikator dari gaya kepemimpinan transformasional, sebagai berikut:

1) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Seorang pemimpin transformasional memiliki pengaruh ideal dengan cara menumbuhkan rasa kagum, hormat, dan kepercayaan pada para pengikutnya.

2) Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Mereka juga mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahannya, menunjukkan komitmennya

terhadap tujuan organisasi, serta meningkatkan semangat tim melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

3) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Selain itu, mereka juga memiliki kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru, memberikan solusi kreatif pada masalah yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahannya untuk mencari inovasi baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Seorang pemimpin transformasional juga bersedia mendengarkan masukan dari bawahannya dengan penuh perhatian dan memperhatikan kebutuhan bawahan dalam pengembangan karier mereka. Ini semua dilakukan untuk memastikan keberhasilan organisasi dan perkembangan bawahannya.

Menurut Bass dalam Ujijanto *et al.* (2020:58) indikator gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1) Kharisma

Indikator ini mengacu pada kemampuan pemimpin untuk menarik perhatian dan menginspirasi bawahan melalui daya tarik pribadi, kepribadian yang menonjol, dan kepercayaan diri yang tinggi.

## 2) Inspirasi

Indikator ini mencakup kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan dengan visi yang kuat, tujuan yang menarik, dan komitmen yang tinggi terhadap nilai-nilai yang dibagikan.

## 3) Rangsangan Intelektual

Indikator ini mengacu pada kemampuan pemimpin untuk merangsang pikiran kreatif dan pemikiran berbeda di antara bawahan, mendorong mereka untuk berpikir lebih luas, mengambil risiko, dan mengembangkan solusi inovatif.

## 4) Pertimbangan Pribadi

Indikator ini melibatkan perhatian yang diberikan oleh pemimpin terhadap kebutuhan, aspirasi, dan perkembangan individu bawahan. Pemimpin yang memperlihatkan pertimbangan pribadi cenderung memiliki hubungan yang dekat dengan bawahan dan memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan mereka.

# 4. Komitmen Organisasi

## a. Pengertian Komitmen Organisasi

Pada hakikatnya, komitmen organisasi dianggap sebagai suatu hal yang sangat penting, karena menunjukkan orientasi karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi, biasanya akan

berusaha dengan sebaik-baiknya untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

R. T. Mowday dalam Hartono dan Setiawan (2013:2) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, kemauan untuk memanfaatkan kemampuan secara optimal untuk kepentingan organisasi, keyakinan yang mendalam, dan penerimaan terhadap tujuan organisasi. Artinya, karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan berusaha untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, mengerahkan kemampuan secara maksimal untuk organisasi, memiliki keyakinan yang kuat, dan menerima tujuan organisasi sebagai miliknya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165) komitmen organisasi merupakan tingkat pemahaman seseorang terhadap perusahaan dan tujuan-tujuannya.

Luthans dalam Cabral dan Suprapti (2017:2894) menguraikan komitmen organisasi sebagai (1) keinginan yang kuat untuk terus menjadi bagian dari suatu organisasi tertentu, (2) kemauan yang kuat untuk berusaha keras mempertahankan nama organisasi, dan (3) keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Busro (2018:75) komitmen organisasi adalah hasil dari kerelaan, keikhlasan, dan kesadaran individu untuk tetap berada dalam suatu organisasi yang diwujudkan melalui tingkat upaya,

motivasi, dan kepercayaan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan bersama.

Colquitt *et al.* dalam Erviansyah *et al.* (2021:6) memaparkan bahwa komitmen organisasi sebagai kesediaan seorang karyawan untuk terus menjadi bagian dari suatu organisasi, dan memiliki dampak pada tingkat usaha karyawan dalam mempertahankan posisinya di dalam organisasi atau memilih untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mencakup kemampuan seseorang karyawan untuk mengenali nilai dan tujuan organisasi, serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya sebagai bentuk loyalitas aktif yang ditunjukkan melalui usaha yang lebih keras demi kepentingan organisasi.

b. Manfaat Komitmen Organisasi

Menurut Juniarari dalam Angraini *et al.* (2021:878) manfaat dari komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Karyawan yang menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung lebih berpartisipasi secara aktif dalam organisasi.
- 2) Memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja di organisasi saat ini dan memberikan kontribusi secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

- 3) Individu yang terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka menganggap pekerjaan sebagai sarana utama untuk memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Suhartini (2018:94) terdapat indikator komitmen organisasi sebagai berikut:

1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif mengacu pada keinginan seorang karyawan untuk tetap terikat dengan organisasi, karena adanya ikatan emosional yang kuat. Karyawan yang memiliki komitmen afektif cenderung merasa terikat secara emosional dengan organisasi dan merasa bahwa mereka memiliki nilai-nilai yang sama dengan organisasi.

2) Komitmen Kontinu (*Continue Commitment*)

Komitmen kontinu mengacu pada kesadaran karyawan tentang biaya-biaya yang harus ditanggung, baik dalam hal finansial maupun hal lainnya, apabila mereka meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen kontinu cenderung merasa terikat pada organisasi, karena mereka mempertimbangkan biaya yang harus dibayar, apabila mereka keluar dari organisasi.

### 3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif mengacu pada kewajiban moral karyawan untuk tetap berada dalam organisasi karena adanya perasaan hutang budi terhadap organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen normatif cenderung merasa terikat pada organisasi karena mereka merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap berada di dalamnya.

Menurut Mowday *et al.* dalam Hariani dan Irfan (2019:31) indikator komitmen organisasi, antara lain:

#### 1) Memiliki Nilai-Nilai Organisasi

Seseorang yang memiliki komitmen organisasi cenderung menerima dan mengadopsi nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Mereka secara konsisten berperilaku sesuai dengan nilai-nilai tersebut.

#### 2) Memiliki Keyakinan dari Seorang Penyuruh Memberikan Kontribusi bagi Pencapaian Tujuan Organisasi

Seseorang yang memiliki komitmen organisasi meyakini bahwa kontribusi mereka memiliki dampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Mereka memahami pentingnya peran dan tanggung jawab mereka dalam upaya mencapai tujuan bersama.



3) Memiliki Keinginan yang Kuat untuk menjadi Bagian Secara Utuh dari Suatu Organisasi

Seseorang yang memiliki komitmen organisasi merasa memiliki keterikatan yang kuat dan memiliki keinginan yang tulus untuk menjadi anggota yang aktif dan berkontribusi secara penuh dalam organisasi tersebut.

4) Berusaha Maksimal demi Kepentingan Organisasi

Seseorang yang memiliki komitmen organisasi berdedikasi untuk berusaha maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka demi kepentingan organisasi. Mereka siap melakukan upaya tambahan dan mengatasi tantangan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

5) Berusaha Mewujudkan Tujuan Organisasi

Seseorang yang memiliki komitmen organisasi tentu memiliki motivasi dan fokus yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Mereka berusaha secara aktif untuk mewujudkan visi dan misi organisasi dengan berkontribusi secara efektif.

Menurut Porter dalam Suparta dan Ardana (2019:3454) indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1) Kepercayaan yang Kuat dan Penerimaan terhadap Nilai-Nilai dan Tujuan Organisasi

Indikator ini mencakup tingkat kepercayaan dan penerimaan individu terhadap nilai-nilai, budaya, dan tujuan

organisasi. Apabila seseorang memiliki kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan memahami serta menerima nilai-nilai yang dianut, mereka cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

2) Kesiapan dan Kesiediaan untuk Berusaha dengan Sungguh-Sungguh atas Nama Organisasi

Indikator ini menggambarkan sejauh mana individu siap dan bersedia untuk berupaya maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya demi kepentingan organisasi. Mereka memiliki motivasi internal yang tinggi untuk memberikan kontribusi yang berarti dan berkualitas.

3) Keinginan untuk Mempertahankan Keanggotaan dalam Organisasi

Indikator ini mencerminkan tingkat keinginan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi dalam jangka panjang. Jika seseorang memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya, mereka cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan berupaya untuk bertahan meskipun dihadapkan pada tantangan atau kesulitan.

## **5. Disiplin Kerja**

### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2016:89) disiplin merupakan tindakan seseorang yang mengikuti peraturan dan prosedur kerja yang telah

ditetapkan, baik itu dalam bentuk perilaku, sikap, maupun tindakan yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Hal ini dapat membantu perusahaan mencapai tujuan mereka secara produktif.

Rivai dan Sagala (2013:825) menyatakan bahwa disiplin kerja dapat menjadi alat yang digunakan oleh manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan tentang kesediaan mereka untuk mengubah perilaku dan meningkatkan kesadaran dan kesediaan individu untuk mematuhi semua aturan dan norma sosial yang berlaku di perusahaan.

Menurut Hasibuan (2014:193) disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesiapan seseorang untuk mematuhi semua peraturan dan norma yang berlaku di perusahaan.

Sinambela (2016:335) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan ketaatan individu dan kelompok pada perintah, serta memiliki kemampuan untuk mengambil tindakan yang diperlukan tanpa adanya perintah.

Menurut Agustini (2019:81) disiplin kerja merupakan kemauan dan kepatuhan untuk bertingkah laku sesuai dengan peraturan yang berlaku di instansi atau perusahaan yang bersangkutan.

b. Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Siswanto dalam Sinambela (2018:340) tujuan umum dari pembinaan disiplin kerja adalah untuk menjaga kelangsungan

hidup perusahaan agar sesuai dengan rencana organisasi yang telah ditetapkan. Sementara itu, ada beberapa tujuan khusus yang dirancang untuk mencapai tujuan umum tersebut, yaitu:

- 1) Memastikan bahwa seluruh tenaga kerja mematuhi aturan dan kebijakan ketenagakerjaan, serta peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku.
- 2) Meningkatkan kinerja tenaga kerja agar dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- 3) Memastikan sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan digunakan dengan sebaik-baiknya.
- 4) Mendorong perilaku yang sesuai dengan norma-norma perusahaan dan etika kerja yang berlaku.

c. Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja

Menurut Subekti dalam Hartatik (2014:188-189) terdapat beberapa prinsip-prinsip disiplin kerja yang perlu dikembangkan, yaitu sebagai berikut:

1) Pemimpin Mempunyai Perilaku Positif

Untuk dapat menegakkan disiplin dengan benar, seorang pemimpin harus mampu menjadi teladan bagi para pengikutnya. Oleh karena itu, pemimpin harus menjaga perilaku positif yang sesuai dengan harapan karyawan.

## 2) Penelitian yang Cermat

Tindakan indisipliner dapat menimbulkan dampak yang cukup serius, sehingga pemimpin harus memahami konsekuensinya. Data harus dikumpulkan dengan faktual, informasi harus diperoleh dari anggota lain, dan rangkaian pelanggaran harus ditanyakan secara pribadi, kemudian dianalisis, bahkan juga meminta pendapat dari pimpinan lain.

## 3) Kesegaran

Pemimpin harus peka terhadap perilaku bawahannya dan harus mampu menanganinya dengan cara yang bijaksana dan secepat mungkin. Apabila tidak ditangani, disiplin yang ditegakkan dapat dianggap lemah, tidak jelas, dan dapat mempengaruhi hubungan kerja di dalam organisasi.

## 4) Lindungi Kerahasiaan (*Privacy*)

Ego karyawan dapat dipengaruhi oleh tingkat indisipliner. Oleh karena itu, apabila terdapat permasalahan pribadi, sebaiknya dapat didiskusikan secara baik.

## 5) Fokus pada Masalah

Pemimpin harus menekankan pada kesalahan yang dilakukan oleh bawahan bukan pada pribadinya. Pemimpin perlu menjelaskan bahwa kesalahan yang dilakukan tidak dapat dibenarkan.

6) Peraturan Dijalankan secara Konsisten

Setiap karyawan yang melakukan kesalahan harus dibina, sehingga mereka merasa dihukum secara adil dan dapat menerima sanksi dengan wajar.

7) Fleksibel

Tindakan indisipliner harus ditetapkan jika seluruh informasi mengenai karyawan telah dianalisis dan dipertimbangkan. Pertimbangan tersebut mencakup tingkat kesalahan, prestasi kerja sebelumnya, tingkat kemampuan, dan pengaruh terhadap organisasi.

8) Mengandung Nasihat

Pemimpin perlu menjelaskan dengan bijaksana bahwa pelanggaran yang dilakukan tidak dapat diterima. File karyawan yang berisi catatan khusus dapat digunakan sebagai acuan untuk membantu karyawan memahami kesalahannya.

9) Tindakan Konstruktif

Pimpinan perlu memastikan bahwa bawahan telah memahami kesalahannya. Hal ini dapat dilakukan dengan menjelaskan kembali pentingnya peraturan bagi karyawan dan organisasi. Selain itu, pimpinan perlu mengupayakan agar karyawan dapat mengubah perilakunya, sehingga tindakan indisipliner tidak terulang kembali.

#### 10) Evaluasi (*Follow Up*)

Pimpinan harus mengawasi dengan cermat dan menentukan apakah perilaku bawahannya sudah berubah. Jika perilaku bawahannya masih belum berubah, maka pimpinan perlu mengevaluasi kembali penyebabnya dan mempertimbangkan untuk menetapkan batasan akhir tindakan indisipliner yang akan diambil.

#### d. Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Agustini (2019:94) menyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai tiga jenis disiplin kerja, yaitu:

##### 1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan tindakan yang diambil oleh sumber daya manusia untuk memotivasi diri sendiri agar mampu mematuhi standar atau peraturan yang ada. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan tingkat disiplin sumber daya manusia agar pemimpin tidak perlu melakukan pengawasan atau paksaan yang dapat menghambat prakarsa, kreativitas, dan partisipasi sumber daya manusia.

##### 2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan tindakan yang dilakukan setelah terjadi pelanggaran standar atau peraturan, dengan tujuan mencegah terjadinya pelanggaran serupa di masa yang akan datang. Tindakan ini biasanya mengambil bentuk hukuman

tertentu, yang disebut sebagai tindakan disipliner, seperti peringatan, sanksi, atau bahkan pemecatan.

### 3) Disiplin Progresif

Disiplin progresif merupakan tindakan disipliner yang dilakukan secara berulang-ulang dengan hukuman yang semakin berat, dengan tujuan agar pelanggar dapat memperbaiki perilakunya sebelum hukuman yang lebih berat diberlakukan.

#### e. Bentuk Sanksi dari Tindakan Indisipliner

Fahmi (2016:66) menyatakan bahwa ada beberapa bentuk sanksi yang dapat diterima oleh karyawan akibat perilaku indisipliner, yaitu:

- 1) Teguran lisan
- 2) Teguran tertulis.

Teguran tersebut dapat diimplementasikan dalam berbagai bentuk yang umumnya terdiri dari:

- 1) Penurunan jabatan
- 2) Pemindahan posisi
- 3) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
- 4) Pelaporan kepada pihak berwenang.



f. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Alfred dalam Surito *et al.* (2019:32) indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menunjukkan kemampuan seseorang untuk tiba dan memulai tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Karyawan yang datang ke kantor tepat waktu, menghadiri pertemuan secara tepat waktu, dan menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu menunjukkan karyawan memiliki tingkat disiplin kerja yang baik.

2) Pemanfaatan Sarana

Pemanfaatan sarana mengacu pada kemampuan karyawan untuk menggunakan fasilitas dan peralatan kantor dengan tepat, efisien, dan menjaga kualitas serta keberlanjutan sumber daya yang tersedia. Karyawan yang merawat dan menggunakan sarana kantor dengan baik menunjukkan sikap disiplin dalam pengelolaan sumber daya.

3) Tanggung Jawab yang Tinggi

Karyawan yang bertanggung jawab terhadap tugas dan tanggung jawabnya menunjukkan disiplin kerja yang baik. Mereka memiliki inisiatif untuk menyelesaikan tugas dengan baik, menghormati komitmen yang telah diberikan, dan menerima konsekuensi dari tindakan mereka.

#### 4) Ketaatan terhadap Aturan Kantor

Karyawan yang mematuhi dan mengikuti aturan, kebijakan, dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan menunjukkan disiplin kerja yang baik. Mereka menghormati struktur organisasi, mematuhi etika kerja, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan dengan cara yang sesuai.

Menurut Agustini dalam Jufrizen dan Hadi (2021:40) indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan suatu organisasi maupun instansi, diantaranya sebagai berikut:

##### 1) Tingkat Kehadiran

Kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat diukur dengan menghitung jumlah kehadiran mereka, yang mencerminkan seberapa sering mereka hadir untuk menjalankan aktivitas pekerjaan. Semakin rendah tingkat ketidakhadiran karyawan, semakin tinggi tingkat kehadiran dalam perusahaan tersebut. Dengan demikian, tingkat kehadiran yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan secara konsisten hadir dan tingkat ketidakhadiran yang rendah menunjukkan tingkat absensi yang minim.

##### 2) Tata Cara Kerja

Tata cara kerja merujuk pada peraturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh semua karyawan. Dengan mengikuti tata cara kerja yang berlaku di perusahaan, karyawan dapat

meningkatkan efisiensi kerja, menjaga keselamatan dan kesehatan, meningkatkan disiplin kerja, serta membantu membangun citra perusahaan yang baik.

### 3) Ketaatan pada Atasan

Ketaatan pada atasan berarti menaati dan mengikuti arahan yang diberikan oleh atasan kepada seluruh bawahan dalam rangka melakukan kepemimpinan yang baik. Dengan adanya ketaatan kepada atasan, karyawan dapat dianggap memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi.

### 4) Kesadaran Bekerja

Kesadaran bekerja merupakan salah satu indikator kedisiplinan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kesadaran bekerja yang tinggi cenderung lebih taat pada peraturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Mereka juga memiliki kecenderungan untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dengan lebih baik. Selain itu, karyawan yang memiliki kesadaran bekerja yang tinggi juga cenderung memprioritaskan pekerjaan dan datang tepat waktu.

### 5) Tanggung Jawab

Indikator yang terakhir adalah tanggung jawab, indikator ini mengacu pada karyawan yang memiliki disiplin kerja tinggi dan juga memiliki rasa tanggung jawab yang kuat terhadap pekerjaannya, tim kerja, dan perusahaan tempat mereka bekerja.

Mereka menyadari bahwa setiap tugas yang diberikan harus dilaksanakan dengan baik, tepat waktu, dan dengan kualitas yang memuaskan. Mereka menganggap tanggung jawab mereka sebagai prioritas utama dan berusaha untuk memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan dalam Sumanti dan Firmansyah (2021:52) indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1) Tujuan dan Kemampuan

Kedisiplinan karyawan dipengaruhi oleh tujuan dan kemampuan yang dimiliki karyawan. Untuk mencapai tujuan yang jelas dan menantang, pekerjaan yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan mereka. Hal ini akan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin. Akan tetapi, jika pekerjaan yang diberikan melebihi atau jauh di bawah kemampuan karyawan, maka tingkat kedisiplinan dan kesungguhan karyawan akan menurun. Disinilah letak pentingnya asas *The right man in place and the right man in the right job*.

2) Teladan Pimpinan

Kedisiplinan karyawan dapat dipengaruhi oleh teladan yang diberikan oleh pimpinan, karena para bawahan cenderung meniru perilaku dan tindakan yang ditunjukkan oleh pimpinan mereka. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan untuk

memberikan contoh yang baik dengan menunjukkan disiplin, kejujuran, keadilan, dan tindakan-tindakan lain yang sesuai dengan perkataannya. Jika pimpinan menunjukkan teladan yang baik, maka kedisiplinan para bawahan juga cenderung menjadi baik. Sebaliknya, jika pimpinan menunjukkan teladan yang kurang baik dalam hal disiplin, maka kedisiplinan para bawahan juga cenderung menjadi kurang baik. Pimpinan tidak dapat mengharapkan para bawahannya untuk disiplin, jika dirinya sendiri kurang disiplin. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan ditiru oleh para bawahannya. Hal ini menuntut pimpinan untuk memiliki kedisiplinan yang baik agar para bawahannya juga memiliki kedisiplinan yang baik.

### 3) Balas Jasa

Kesejahteraan karyawan, seperti balas jasa atau gaji, mempengaruhi kedisiplinan mereka, karena balas jasa yang memuaskan dapat memberikan kepuasan dan kecintaan terhadap perusahaan. Karyawan yang mencintai pekerjaannya cenderung memiliki kedisiplinan yang lebih baik. Untuk menciptakan kedisiplinan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak dapat dicapai jika balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarga. Oleh karena itu,

balas jasa memiliki peran penting dalam menciptakan kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, jika balas jasa kecil, maka kedisiplinan karyawan cenderung rendah, karena mereka sulit untuk berdisiplin dengan baik jika kebutuhan dasar mereka tidak terpenuhi.

#### 4) Keadilan

Selain itu, keadilan juga mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena setiap manusia tentu ingin diperlakukan secara adil. Keadilan dalam kebijakan pemberian balas jasa atau hukuman akan menciptakan kedisiplinan yang baik. Seorang manajer yang baik harus selalu bersikap adil terhadap semua karyawan. Dengan keadilan yang baik, maka kedisiplinan yang baik juga dapat tercipta.

#### 5) Pengawasan Melekat (Waskat)

Waskat merupakan cara paling efektif untuk meningkatkan disiplin karyawan di perusahaan. Dengan melakukan waskat, pemimpin harus secara aktif menangani perilaku, moral, sikap, semangat kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

#### 6) Sanksi Hukum

Sanksi hukum memiliki peran yang penting dalam mempertahankan kedisiplinan karyawan. Semakin berat sanksi yang diterapkan, maka semakin besar ketakutan karyawan untuk

melanggar peraturan perusahaan. Berat atau ringannya sanksi juga dapat mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan.

7) **Ketegasan**

Ketegasan dan keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan akan berdampak pada tingkat disiplin karyawan di perusahaan. Pemimpin harus berani dan tegas dalam memberikan sanksi sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini akan membantu mempertahankan kedisiplinan karyawan di perusahaan.

8) **Hubungan Kemanusiaan**

Hubungan yang harmonis antara karyawan juga memiliki peran dalam menciptakan kedisiplinan yang baik di perusahaan. Manajer perlu berusaha menciptakan suasana hubungan yang harmonis antara seluruh karyawan. Dalam hal ini, kedisiplinan karyawan dapat tercapai apabila terdapat hubungan yang baik di antara mereka dalam organisasi.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Informasi tambahan yang dapat digunakan sebagai referensi dalam sebuah penelitian adalah penelitian terdahulu. Adapun penelitian terdahulu sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Metode Analisis Data	Kesimpulan
1	1. Ni Luh Helga Daniati 2. Ni Wayan Mujiati  Vol. 7 No. 7 Th. 2018 Hal. 3856-3885 E-Jurnal Manajemen Unud ISSN : 2302-8912 DOI: <a href="https://doi.org/10.24843/EJMU.NUD.2018.v7.i07.p15">https://doi.org/10.24843/EJMU.NUD.2018.v7.i07.p15</a>	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada LPD Kerobokan	1. Kepuasan Kerja (Y) Indikator: a. Gaji b. Pekerjaan yang dilakukan c. Pengawasan d. Promosi e. Rekan kerja  2. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) Indikator: a. Pengaruh idealisme b. Inspirasional c. Stimulasi intelektual d. Perhatian secara individual  3. Kompensasi (X <sub>2</sub> ) Indikator: a. Kompensasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan b. Kompensasi sesuai dengan tingkat keterampilan c. Kompensasi sesuai dengan penghargaan d. Kompensasi sesuai dengan karyawan di organisasi lain e. Kesesuaian gaji dengan standar pengupahan	Regresi linear berganda	Setelah dilakukan analisis data dan pembahasan, maka dapat disimpulkan hasil penelitian, sebagai berikut: 1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan. 2. Kompensasi memiliki berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan. 3. Lingkungan kerja memiliki berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan. 4. Gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan lingkungan kerja secara bersama-



No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Metode Analisis Data	Kesimpulan
			4. Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) Indikator: a. Kebersihan ruangan b. Suhu udara c. Ruang gerak d. Penerangan e. Pewarnaan f. Hubungan antar rekan kerja		sama memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan.
2	1. Zulkarnaen 2. I Nyoman Sudarma  Vol. 7 No. 1 Th. 2018 Hal. 332-359 E-Jurnal Manajemen Unud ISSN: 2302-8912 DOI: <a href="https://doi.org/10.24843/EJMU.NUD.2018.v7.i01.p13">https://doi.org/10.24843/EJMU.NUD.2018.v7.i01.p13</a>	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Restoran Warung Taulan Badung	1. Kepuasan Kerja (Y) Indikator: a. Pekerjaan itu sendiri b. Gaji c. Promosi jabatan d. Pengawasan e. Rekan kerja  2. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) Indikator: a. Pengaruh yang diidealisasikan b. Motivasi inspirasional c. Stimulasi intelektual d. Pertimbangan individual  3. Kompensasi ( $X_2$ ) Indikator: a. Upah dan gaji b. Insentif c. Tunjangan d. Fasilitas	Regresi linear berganda	Dari hasil pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Restoran Warung Taulan di Bali. 2. Kompensasi berpengaruh memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Restoran Warung Taulan di Bali.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Metode Analisis Data	Kesimpulan
					3. Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Restoran Warung Taulan di Bali.
3	<p>1. I Wayan Suparta 2. I Komang Ardana</p> <p>Vol. 8 No. 6 Th. 2019 Hal. 3446-3472 E-Jurnal Manajemen ISSN: 2302-8912 DOI: <a href="https://doi.org/10.24843/EJMU.NUD.2019.v08.i06.p06">https://doi.org/10.24843/EJMU.NUD.2019.v08.i06.p06</a></p>	<p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia Persero</p>	<p>1. Kepuasan Kerja (Y) Indikator: a. Pekerjaan b. Gaji penghasilan c. Kesempatan promosi d. Penyelia atau pengawasan kerja e. Rekan kerja f. Kondisi kerja</p> <p>2. Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) Indikator: a. Inovatif b. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail c. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai d. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan e. Agresif dalam bekerja</p>	<p>Regresi linear berganda</p>	<p>Setelah melakukan olah data dalam penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa:</p> <p>1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (ITDC). 2. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (ITDC).</p>

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Metode Analisis Data	Kesimpulan
			f. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja  3. Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) Indikator: a. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi b. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi		3. Budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (ITDC).
4	1. Lukman Hakim 2. Diana Sulianti K Tobing 3. Istifadah  Vol. 6 No. 3 Th. 2019 Hal. 24-29 <i>International Journal of Research Science &amp; Management</i> ISSN: 234-5197	<i>The Effect of Transformational Leadership Style and Work Discipline Toward Job Satisfaction of Cooperation Extension Officer of East Java's State Minister for Cooperatives Small and Medium Enterprises (SME)</i>	1. Kepuasan Kerja (Y) Indikator: a. Kompensasi b. Kondisi kerja c. Pengawasan d. Peluang untuk berkembang  2. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) Indikator: a. Pengaruh idealisme b. Motivasi inspirasional c. Pertimbangan individual	Regresi linear berganda	Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa: 1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Metode Analisis Data	Kesimpulan
	DOI: <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.2614300">https://doi.org/10.5281/zenodo.2614300</a>		d. Stimulasi intelektual e. Perilaku ideal  3. Disiplin Kerja ( $X_2$ ) Indikator: a. Patuh aturan waktu b. Mematuhi peraturan perusahaan c. Patuh aturan perilaku dalam bekerja d. Mematuhi peraturan lain di perusahaan		terhadap kepuasan kerja. 3. Gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5	1. Mila Hariani 2. Mochamad Irfan  Vol. 1 No. 1 Th. 2019 Hal. 30-36 Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS) e-ISSN: 2685-869X DOI: <a href="https://doi.org/10.47065/ekuitas.v1i1.11">https://doi.org/10.47065/ekuitas.v1i1.11</a>	Pengaruh Penilaian Kinerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Penyuluh Pertanian	1. Kepuasan Kerja (Y) Indikator: a. Pekerjaan itu sendiri b. Upah yang adil dan sesuai dengan beban pekerjaan c. Kesempatan promosi d. Pengawasan yang berkeadilan e. Adanya rekan kerja yang kooperatif  2. Penilai Kinerja ( $X_1$ ) Indikator: a. Supervisor b. Rekan kerja c. Komite penilaian d. Penilaian mandiri e. Bawahan f. 360 <sup>0</sup> feedback	Regresi linear berganda	Dari hasil analisis data mengenai penilaian kinerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja penyuluh, dapat disimpulkan bahwa: 1. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja penyuluh. 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja penyuluh.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Metode Analisis Data	Kesimpulan
			3. Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) Indikator: a. Menerima nilai-nilai organisasi b. Memiliki keyakinan dari seorang penyuluh memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi c. Memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi bagian secara utuh dari suatu organisasi d. Berusaha maksimal demi kepentingan organisasi e. Berusaha mewujudkan tujuan organisasi		3. Secara simultan, penilaian kinerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja penyuluh.
6	1. Rizaldi Putra 2. Nyoto 3. Suyono 4. Evi Wulandari  Vol. 7 No. 3 Th. 2019 Hal. 328-343 Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen ISSN: 2580-3743	Pengaruh Motivasi, Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMK Negeri Kota Pekanbaru	1. Kepuasan Kerja (Y) Indikator: a. Pembayaran, seperti upah, gaji, dan tunjangan tambahan b. Pekerjaan itu sendiri c. Pengembangan karir d. Pengawasan (supervisi) e. Kelompok kerja f. Kondisi kerja	Regresi linear berganda	Dari hasil pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1. Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Metode Analisis Data	Kesimpulan
	DOI: <a href="https://doi.org/10.32432/PROCURATIO.2019.v07.i03.p28">https://doi.org/10.32432/PROCURATIO.2019.v07.i03.p28</a>		<p>2. Motivasi (<math>X_1</math>) Indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Imbalan yang layak</li> <li>b. Kesempatan untuk promosi</li> <li>c. Memperoleh pengakuan</li> <li>d. Keamanan kerja</li> </ul> <p>3. Pelatihan (<math>X_2</math>) Indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Materi yang dibutuhkan</li> <li>b. Metode yang digunakan</li> <li>c. Kemampuan instruktur pelatihan</li> <li>d. Sarana atau prinsip-prinsip pembelajaran</li> <li>e. Peserta pelatihan</li> <li>f. Evaluasi pelatihan</li> </ul> <p>4. Budaya Organisasi (<math>X_3</math>) Indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inovasi dan mengambil risiko</li> <li>b. Perhatian dan rincian</li> <li>c. Orientasi hasil</li> <li>d. Orientasi manusia</li> <li>e. Orientasi tim</li> <li>f. Agresifitas</li> <li>g. Stabilitas</li> </ul> <p>5. Komitmen Organisasi (<math>X_4</math>) Indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Affective Commitment</i></li> </ul>		<p>3. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>4. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</p> <p>5. Motivasi, pelatihan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</p>

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Metode Analisis Data	Kesimpulan
			b. <i>Continuance Commitment</i> c. <i>Normative Commitment</i>		
7	1. Fanny Iswara Putri 2. Kustini Kustini  Vol. 6 No. 3 Th. 2021 Hal. 629-636 BRILIANT: Jurnal Riset dan Konseptual ISSN: 2541-4216 DOI: <a href="https://dx.doi.org/10.28926/briliant.v6i3.694">https://dx.doi.org/10.28926/briliant.v6i3.694</a>	Pengaruh Disiplin Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Risky Lintas Samudra Surabaya	1. Kepuasan Kerja (Y) Indikator: a. Pekerjaan b. Gaji penghasilan c. Kesempatan promosi d. Penyelia atau pengawasan kerja e. Rekan kerja f. Kondisi kerja  2. Disiplin Kerja (X <sub>1</sub> ) Indikator: a. Tingkat Kehadiran b. Tata Cara Kerja c. Ketaatan pada Atasan d. Kesadaran Bekerja e. Tanggung Jawab  3. Keterlibatan Kerja (X <sub>2</sub> ) Indikator: a. Menanggapi pekerjaan b. Partisipasi dalam pekerjaan c. Bertanggung jawab atas pekerjaan d. Merasa pekerjaan yang belum selesai dan kehadiran	Regresi linear berganda	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Risky Lintas Samudra Surabaya. 2. Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Risky Lintas Samudra Surabaya. 3. Disiplin kerja dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Risky Lintas Samudra Surabaya.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Metode Analisis Data	Kesimpulan
8	1. Ni Putu Jenia Hayuningsih 2. I Made Setena 3. I.A Cynthia Saisaria Mandasari  Vol. 3 No. 2 Th. 2021 Hal. 110-119 <i>Warmadewa Management and Business Journal</i> (WMBJ) p-ISSN: 2654-816X e-ISSN: 2654-8151 DOI: <a href="https://doi.org/10.22225/wmbj.3.2.2021.110-119">https://doi.org/10.22225/wmbj.3.2.2021.110-119</a>	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Finansial, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Hotel Le Meridien Bali Jimbaran	1. Kepuasan Kerja (Y) Indikator: a. Pekerjaan b. Upah c. Promosi d. Pengawas  2. Kepemimpinan ( $X_1$ ) Indikator: a. Memiliki motivasi yang kuat untuk memimpin b. Tanggung jawab c. Disiplin d. Mempunyai banyak relasi e. Cepat mengambil keputusan  3. Kompensasi Finansial ( $X_2$ ) Indikator: a. Gaji b. Insentif c. Tunjangan d. Fasilitas  4. Disiplin Kerja ( $X_3$ ) Indikator: a. Mematuhi semua peraturan perusahaan b. Target pekerjaan c. Membuat laporan kerja harian	Regresi linear berganda	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Le Meridien Bali Jimbaran. 2. Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Le Meridien Bali Jimbaran. 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Le Meridien Bali Jimbaran. 4. Secara simultan, kepemimpinan, kompensasi finansial, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap



No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Metode Analisis Data	Kesimpulan
					kepuasan kerja karyawan Hotel Le Meridien Bali Jimbaran.
9	<p>1. Prayekti 2. Kris Aji Pangestu</p> <p>Vol. 5 No. 2 Th. 2022 Hal. 373-384 Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia p-ISSN: 2581-2769 e-ISSN: 2598-9502 DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.32493/JJSDM.v5i2.16515">http://dx.doi.org/10.32493/JJSDM.v5i2.16515</a></p>	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA)</p>	<p>1. Kepuasan Kerja (Y) Indikator: a. Kepuasan dengan sikap atasan b. Kepuasan dengan rekan kerja c. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri d. Kepuasan dengan gaji e. Kepuasan atas promosi</p> <p>2. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) Indikator: a. Kharisma b. Motivasi inspiratif c. Stimulasi intelektual d. Perhatian individual</p> <p>3. Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>) Indikator: a. Suasana kerja b. Hubungan dengan rekan kerja c. Hubungan antara bawahan dan atasan d. Tersedianya fasilitas kerja</p>	Regresi linear berganda	<p>Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> <li>2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> <li>3. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> <li>4. Gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> </ol>

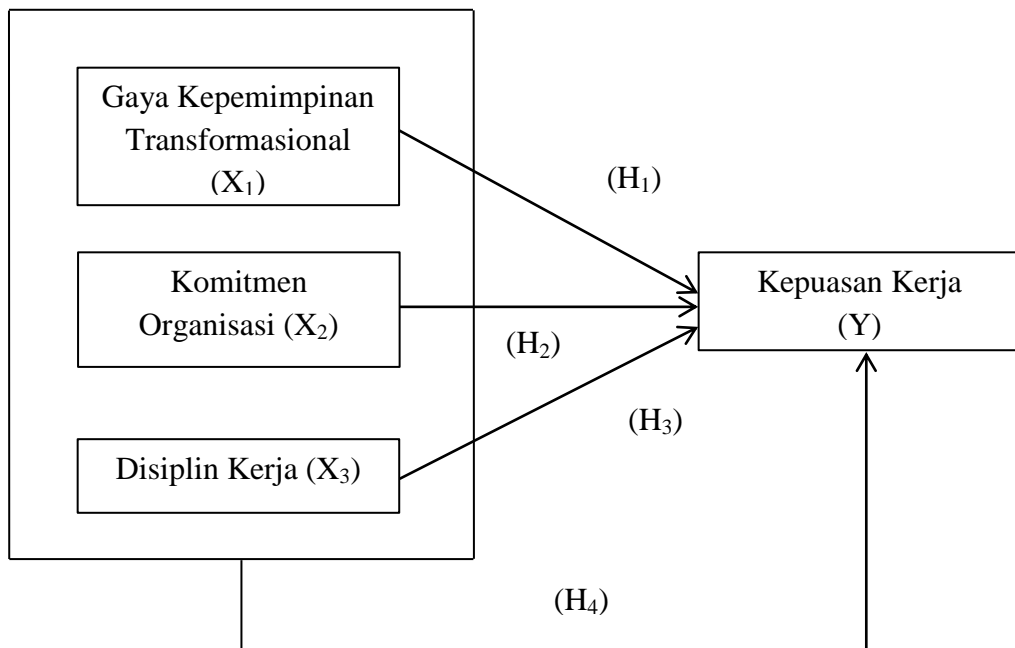
No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Metode Analisis Data	Kesimpulan
			4. Kompensasi ( $X_3$ ) Indikator: a. Kompensasi finansial langsung 1) Gaji 2) Bonus 3) Insentif b. Kompensasi tidak langsung 1) Asuransi 2) Tunjangan 3) Fasilitas 4) Uang pensiun		
10	1. Rutinaias Haholongan 2. Elviayuliana  Vol. 2 No. 4 Th. 2022 Hal. 1903-1912 <i>International Journal of Social Science (IJSS)</i> p-ISSN: 2798-3463 e-ISSN: 2798-4079 DOI: <a href="https://doi.org/10.53625/ijss.v2i4.4169">https://doi.org/10.53625/ijss.v2i4.4169</a>	<i>The Influence of Compensation, Motivation, Work Environment, and Work Discipline on Job Satisfaction</i>	1. Kepuasan Kerja (Y) Indikator: a. Pekerjaan b. Upah c. Promosi d. Pengawas e. Rekan kerja  2. Kompensasi ( $X_1$ ) Indikator: a. Asuransi b. Gaji c. Bonus d. Tunjangan  3. Motivasi ( $X_2$ ) Indikator: a. Kebutuhan fisiologis b. Kebutuhan rasa aman c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki d. Kebutuhan harga diri e. Kebutuhan aktualisasi diri	Regresi linear berganda	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1. Kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Metode Analisis Data	Kesimpulan
			4. Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) Indikator: a. Pencahayaan b. Warna c. Udara suara  5. Disiplin Kerja ( $X_4$ ) Indikator: a. Ketaatan waktu 1) Masuk kerja tepat waktu 2) Penggunaan waktu secara efektif 3) Tidak pernah mangkir atau tidak bekerja b. Tanggung jawab kerja 1) Mematuhi semua peraturan organisasi atau perusahaan 2) Target pekerjaan 3) Membuat laporan kerja harian		4. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.  5. Kompensasi, motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### C. Kerangka Pemikiran

Dengan menggunakan teori yang telah dipaparkan, akan dilakukan analisis terhadap model pengaruh setiap variabel yang terdapat dalam penelitian ini. Penelitian ini memfokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan disiplin kerja. Berikut ini

pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan menjadi kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4**  
**Kerangka Pemikiran**

Keterangan:

- H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H<sub>2</sub> : Komitmen organisasi diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H<sub>3</sub> : Disiplin kerja diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

H<sub>4</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan disiplin kerja diduga secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Sugiyono (2022:159) menyatakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu, rumusan masalah penelitian sering kali dirumuskan dalam bentuk pertanyaan. Jawaban yang diberikan oleh hipotesis hanya bersifat sementara karena didasarkan pada teori yang relevan dan belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas dan untuk menjawab identifikasi masalah, maka penulis dapat merumuskan suatu hipotesis sebagai berikut:

##### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Daniati dan Mujiati (2018:3858) kepemimpinan merupakan faktor yang mendukung kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya apabila dipimpin oleh seorang pemimpin yang berkualitas, karena pemimpin merupakan sosok yang menjadi sorotan dan teladan bagi bawahannya. Salah satu jenis gaya kepemimpinan yang bisa membantu mewujudkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang baik adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya

kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan melampaui ekspektasi mereka sebelumnya. Gaya kepemimpinan transformasional juga melibatkan pembangunan komitmen terhadap tujuan organisasi dan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan semangat dan meningkatkan produktivitas mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnaen dan Sudarma (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, Hakim *et al.* (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Karel Entertainment.

## **2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Komitmen organisasi merupakan kondisi di mana seorang karyawan merasa terikat secara psikologis pada organisasi tempat mereka bekerja, dan merasa loyal dan terlibat dengan organisasi tersebut. Tingkat komitmen organisasi mencerminkan tingkat keseriusan dan dedikasi karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsi mereka. Semakin tinggi

tingkat komitmen karyawan, maka semakin besar pengaruh positifnya terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hariani dan Irfan (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Suparta dan Ardana (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Karel Entertainment.

### **3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Disiplin kerja merupakan kemampuan individu atau kelompok untuk mematuhi aturan, norma, dan hukum yang berlaku dalam pekerjaan sehari-hari dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan. Disiplin kerja memerlukan kesadaran dan kesediaan karyawan untuk mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku di dalam organisasi. Disiplin kerja merupakan cerminan tingkat kepuasan kerja karyawan. Peningkatan disiplin kerja diperlukan untuk memenuhi harapan karyawan dan mencapai kepuasan kerja yang diinginkan. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah tingkat disiplin kerja, maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga semakin rendah. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hayuningsih *et al.* (2021)

menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, Haholongan dan Elviayuliana (2022) juga menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Karel Entertainment.

#### **4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan merujuk pada keterampilan seseorang dalam mempengaruhi orang lain atau anggota dalam suatu kelompok atau organisasi, sehingga mereka merasa termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas atau pekerjaan mereka tanpa perlu dipaksa. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah standar penilaian untuk seseorang yang memegang posisi kepemimpinan, di mana seorang pemimpin harus dapat memenuhi tugasnya dengan kepercayaan, kejujuran, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi mengacu pada sejauh mana seorang karyawan berdedikasi kepada suatu organisasi, serta tujuan dan keinginannya untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi tersebut. Kedisiplinan merupakan salah satu aspek manajemen sumber daya manusia yang sangat penting, karena semakin tinggi disiplin karyawan, semakin tinggi pula pencapaian prestasi kerjanya. Tanpa adanya tingkat disiplin yang



baik, organisasi akan mengalami kesulitan dalam mencapai hasil yang optimal.

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional positif dan memiliki perasaan cinta terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sikap ini tercermin melalui moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati, baik dalam pekerjaan itu sendiri, di luar pekerjaan, maupun kombinasi keduanya. Kepuasan kerja yang menggabungkan faktor internal dan eksternal pekerjaan mengacu pada kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kerja dengan kombinasi faktor dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas, apabila hasil kerja dan imbalan atau balas jasa yang mereka terima dirasa adil dan layak. Penelitian yang telah dilakukan oleh Setiawan (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Karel Entertainment.