

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan komponen penting dalam organisasi yang akan bergerak dan melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. SDM akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Biasanya, pengembangan SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi pula dan berujung pada puasnya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan. Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut. (Hasibuan, 2000).

Pengertian SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain. (Nawawi, 2003).

Menurut Mangkunegara (2013) MSDM adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen

sumber daya manusia merupakan kegiatan pengelolaan sumberdaya manusia dalam organisasi atau perusahaan yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

### **2.1.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pegawainya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Robins & Coulter, 2012). Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin (Siagian, 2015). Selain itu kepemimpinan diartikan juga sebagai proses mempengaruhi orang lain agar dapat memahami pelaksanaan tugas yang baik dan proses untuk memfasilitasi pegawainya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Yukl, 2012). Penjelasan di atas lebih menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan proses yang lebih ditekankan pada hubungan antara pemimpin dan orang yang dipimpin.

### **2.1.3 Peran Kepemimpinan**

Peranan kepemimpinan ada tiga bentuk yakni peranan yang bersifat interpersonal, informasional dan peran dalam pengambilan keputusan. Adapun hal tersebut dijelaskan sebagai berikut (Siagian, 2015).

1. Peranan yang bersifat interpersonal, berarti pemimpin dalam organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memberikan motivasi dan arahan kepada pegawainya dan seorang pemimpin memiliki peran sebagai penghubung.

2. Peranan yang bersifat informasional menunjukkan bahwa pemimpin dalam organisasi memiliki peran dalam memberi, menerima dan menganalisa informasi.
3. Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan berarti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi dalam mengembangkan inovasi, mengambil peluang dan bernegosiasi serta menjalankan usaha secara konsisten

#### **2.1.4 Tipe Kepemimpinan**

Hubungan pemimpin dengan pegawainya dapat diukur melalui kinerja pemimpin dalam mengarahkan dan membimbing pegawainya untuk melaksanakan tugas. Pemimpin juga dituntut untuk mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang tepat dan efektif. Terdapat empat tipe kepemimpinan dalam organisasi yaitu sebagai (Thoah, 2011).

1. Kepemimpinan instruksi

Perilaku pemimpin dengan pengarahan tinggi tetapi rendah dukungan yang dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan terhadap peranan pegawainya dan memberitahu tentang mekanisme pelaksanaan tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan oleh pemimpin. Pelaksanaan pekerjaan diawasi secara ketat oleh pemimpin.

2. Kepemimpinan konsultasi

Perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi dan dukungan yang tinggi juga. Peran pemimpin lebih banyak dalam hal memberikan pengarahan dan pengambilan keputusan tetapi diikuti dengan adanya

komunikasi dua arah dan perilaku mendengarkan perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat serta ide dan saran pegawai.

### 3. Kepemimpinan partisipasi

Perilaku pemimpin dengan tingkat dukungan yang tinggi tetapi rendah pada pengarahan. Proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan secara bergantian, adanya komunikasi dua arah dan pemimpin juga mendengar secara aktif. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar ada pada pegawai. Menekankan pada pentingnya menjalin hubungan yang baik dengan seluruh jajaran organisasi yang melibatkan bawahannya yaitu meminta sugesti sugesti dari para bawahannya dan menggunakan sugesti sugesti tersebut pada saat membuat keputusan.

### 4. Kepemimpinan delegasi

Perilaku pemimpin yang dicirikan dengan rendahnya dukungan dan juga pengarahan oleh pemimpin. Pemimpin mendiskusikan masalah bersama sama dengan pegawainya yang kemudian keputusan yang dibuat akan didelegasikan secara keseluruhan kepada pegawainya.

#### **2.1.5 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk mengubah motivasi, keyakinan, nilai, dan kemampuannya, sehingga kepentingan dan tujuan pribadi pengikut selaras dengan visi dan tujuan organisasi (Goodwin et al., 2007) (Krishnan, 2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah dan memperluas minat para pengikutnya dan menuntun orang untuk menyadari penerimaan tujuan

dan misi bersama. Nguni (2005) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional perlu meningkatkan tingkat motivasi pengikut, sehingga melebihi nilai tukar dan melebihi harapan pengikut, sehingga pengikut dapat mencapai kinerja dan realisasi diri pada tingkat yang lebih tinggi. (Asgari et al., 2008) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memotivasi pengikut mereka dengan mengundang pengikut mereka untuk menginternalisasi dan memprioritaskan kepentingan bersama yang lebih besar daripada kepentingan pribadi. Yukl (2010) mengusulkan bahwa pemimpin transformasional harus membuat pengikut lebih sadar akan kepentingan dan nilai-nilai pekerjaan, dan membujuk pengikut untuk tidak mengutamakan kepentingan mereka sendiri untuk organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk meninggalkan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi, dan dapat berdampak besar pada pengikut. Pengikut membantu orang lain untuk melihat masalah lama dengan cara baru dan menyadari serta menginspirasi pengikut untuk bekerja keras mencapai tujuan bersama.

Jensen & Luthans (2006) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Mereka menganggap diri mereka sebagai alat perubahan
- 2) Mereka berani dan
- 3) Mereka mempercayai orang
- 4) Mereka adalah penggerak nilai
- 5) Mereka adalah pembelajar waktu

6) Mereka memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, ambiguitas dan ketidakpastian

7) Mereka memiliki visi

Yukl (2010) mengedepankan beberapa prinsip pedoman bagi pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan menginspirasi pengikut, yaitu:

- 1) Pemimpin transformasional harus memperkuat visi yang ada atau membuat yang baru. Visi membangun komitmen. Visi yang jelas tentang apa yang dapat atau akan dicapai organisasi akan membantu orang memahami tujuan, sasaran, dan prioritas organisasi.
- 2) Pemimpin harus meyakinkan pengikut bahwa itu mungkin. Hubungan yang jelas harus dibangun antara visi ini dan strategi yang dapat diandalkan untuk mewujudkannya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strategi memiliki beberapa tema yang jelas terkait dengan nilai bersama dari anggota organisasi.
- 3) Pemimpin harus optimis tentang kemungkinan keberhasilan realisasi visi organisasi, terutama saat menghadapi rintangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme pemimpin bisa menular. Kata-kata dan tindakan menunjukkan keyakinan.
- 4) Pengikut akan bekerja lebih baik ketika pemimpin memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap mereka dan menunjukkan kepercayaan pada mereka.
- 5) Ketika pemimpin mengambil risiko kerugian pribadi yang besar, mengorbankan diri atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional,

tindakan simbolis yang diambil untuk mencapai tujuan penting atau mempertahankan nilai-nilai penting akan berdampak.

- 6) Pemimpin yang menuntut pengorbanan khusus dari bawahannya harus memberi contoh dengan cara yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus dibuktikan dalam perilaku kesehariannya dan harus dilaksanakan secara konsisten, tidak hanya pada saat dibutuhkan.
- 7) Pemimpin yang memberdayakan bawahan untuk mewujudkan visinya mendelegasikan kekuasaan kepada bawahan untuk memutuskan bagaimana mereka bekerja. Artinya pemimpin meminta bawahannya untuk menentukan cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai tujuan.

Menurut (Bass & Riggio, 2006) kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen yaitu:

1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Pengaruh yang ideal dikenal sebagai pemimpin yang karismatik. Pengikut memiliki keyakinan yang dalam pada pemimpin, bangga dapat bekerja dengan pemimpin, dan percaya pada kemampuan pemimpin untuk mengatasi masalah apa pun. Pengaruh ideal dapat dibagi menjadi pengaruh ideal dan pengaruh ideal perilaku. Atribut pengaruh yang diidealkan mengacu pada persepsi pengikut tentang karakteristik pemimpin. Pemimpin digambarkan sebagai teladan dan dihargai serta dihormati oleh pengikut. Perilaku pengaruh yang diidealkan mengacu pada persepsi pengikut tentang perilaku pemimpin yang terlihat. Pemimpin dapat dipercaya, memiliki standar etika dan etika yang tinggi.

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Motivasi inspiratif merupakan perilaku pemimpin yang mampu menyampaikan ekspektasi yang tinggi dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menyampaikan kesamaan visi dengan cara yang menarik, serta menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan membawa kemajuan penting bagi organisasi.

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Stimulasi intelektual merupakan perilaku pemimpin yang dapat meningkatkan kecerdasan bawahan, untuk meningkatkan kreativitas dan kemampuan inovasi bawahan, memperkuat rasionalitas dan menyelesaikan masalah dengan serius.

4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Pertimbangan pribadi adalah perilaku pemimpin, pemimpin harus memperhatikan individu, memperlakukan setiap bawahan sebagai individu dengan kebutuhan, kemampuan dan ambisi yang berbeda, serta melakukan pelatihan dan memberikan saran. Pertimbangan pribadi dari pemimpin transformasional memperlakukan setiap bawahan sebagai individu dan mendampingi mereka untuk memantau dan menumbuhkan peluang.

### **2.1.6 Kompetensi**

Menurut Wibowo (2007) kompetensi mengacu pada kemampuan untuk mendukung atau melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan serta sikap kerja yang dibutuhkan oleh

pekerjaan tersebut. Menurut Wibowo (2016), adapun indikator kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Keterampilan (Skill)

Merupakan kemampuan yang menunjukkan system atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. Dalam hal ini keterampilan juga dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas tertentu dalam sebuah bidang yang sesuai dengan standart kerja dan target dalam perusahaan.

2. Pengetahuan

Adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Karyawan harus mengetahui dan memahami ilmu-ilmu pengetahuan atau informasi dibidang masing-masing.

3. Konsep diri (sikap)

Adalah sikap. Sikap yang dimiliki seorang karyawan harus profesionalisme dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa percaya diri dan yakin akan pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4. Sifat (Trait)

Karakteristik yang relative konstan pada tingkah laku seseorang. Setiap karyawan mempunyai watak (sifat) yang berbeda beda dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

5. Motif

Adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan suatu tindakan. Motif mendorong,

mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu. Sedangkan menurut Rivai (2013) kemampuan adalah kemampuan, keterampilan, dan kemampuan. Akar itu sendiri yaitu kompeten artinya kompeten, cakap dan trampil. Kemampuan mengacu pada atribut / karakteristik yang menjadikan seseorang sukses dalam bekerja.

Djaman Satori (2007) mengemukakan bahwa kemampuan berasal dari bahasa Inggris yaitu kemampuan, kemampuan dan otoritas. Oleh karena itu kemampuan merupakan salah satu bentuk kinerja yang dapat mencapai tujuan sesuai dengan kondisi yang diinginkan. Mudrajad Kuncoro (2005) juga mengatakan bahwa kemampuan inti adalah kemampuan perusahaan / organisasi untuk menciptakan pengetahuan profesional dan kemampuan yang tersebar melalui berbagai lini produksi atau bisnis.

Menurut Usman (2006) mengemukakan bahwa jika seseorang memiliki kemampuan untuk bekerja pada suatu bidang tertentu yang disebut kompeten, maka kemampuan tersebut juga diartikan sebagai kemampuan kualitatif atau kuantitatif untuk mendeskripsikan seseorang. Fachruddin Saudagar (2009) mengemukakan bahwa kemampuan kualitatif seseorang adalah kemampuan sikap dan perilaku seseorang yang hanya dapat dievaluasi dengan evaluasi baik dan buruk. Pada saat yang sama, kemampuan kuantitatif mengacu pada kemampuan seseorang yang dapat dievaluasi dan diukur.

#### **2.1.6.1 Karakteristik Kompetensi**

Spencer (2007) menjelaskan bahwa ada lima macam ciri kemampuan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Motivasi adalah apa yang selalu dipikirkan atau diharapkan oleh orang yang menyebabkan tindakan
- 2) Ciri adalah ciri tubuh, sesuai dengan situasi atau informasi. reaksi.
- 3) Konsep diri. Apakah sikap, nilai atau citra diri seseorang.
- 4) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.
- 5) Keterampilan adalah kemampuan untuk menyelesaikan tugas fisik atau alat tertentu.

Sementara itu, Wibowo (2007) menjelaskan beberapa jenis kapabilitas, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kapabilitas perencanaan, terkait dengan tindakan tertentu seperti menentukan tujuan, menilai risiko, dan merumuskan tindakan untuk mencapai tujuan.
- 2) Mempengaruhi kapabilitas, terkait dengan Tindakan yang mempengaruhi orang lain berhubungan, memaksa tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memotivasi mereka untuk bekerja menuju tujuan organisasi.
- 3) Berkomunikasi dalam bentuk kemampuan lisan, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan non verbal.
- 4) Keterampilan interpersonal, termasuk empati, membangun konsensus, jaringan, persuasif, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghormati orang lain dan permainan pemain.

- 5) Dalam hal berpikir strategis, berpikir analitis, dan komitmen untuk bertindak, kemampuan berpikir membutuhkan kemampuan kognitif, mengidentifikasi koneksi dan menghasilkan ide.
- 6) Kemampuan organisasi, termasuk perencanaan pekerjaan, pengorganisasian sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan, mengukur kemampuan, dan kemampuan mengambil risiko.
- 7) Kemampuan manajemen sumber daya manusia adalah kemampuan untuk berada di lokasi, membangun tim, mendorong partisipasi, Kembangkan bakat, cari umpan balik kinerja dan harga keragaman.
- 8) Kapabilitas kepemimpinan mencakup keterampilan pemosisian diri, pengembangan organisasi, transisi manajemen, pemosisian strategis, visi, perencanaan masa depan, penguasaan perubahan, dan kemampuan untuk mengembangkan kesehatan tempat kerja.
- 9) Layanan pelanggan Kompetensi adalah kemampuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, arah layanan dan pengiriman, bekerja sama dengan pelanggan, menindaklanjuti pelanggan, membangun kemitraan dan berkomitmen terhadap kualitas.
- 10) Kemampuan bisnis adalah kemampuan yang meliputi: manajemen keuangan, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan menghasilkan pendapatan.
- 11) Kemampuan manajemen diri, yang berhubungan dengan motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran mandiri, dan menunjukkan kemampuan. Fleksibilitas dan inisiatif.

- 12) Keterampilan teknis / operasional, terkait dengan pelaksanaan tugas kantor, menggunakan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keterampilan teknis dan profesional, serta digunakan untuk mengolah data dan angka.

#### **2.1.6.2 Tingkat Kompetensi**

Spencer (2007) dapat dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu:

- 1) *Alat perilaku*
  - a. *Behavior tools* adalah informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, seperti membedakan antara akuntan senior dengan akuntan junior.
  - b. *Skill* adalah kemampuan orang untuk berbuat baik. Misalnya, wawancara secara efektif dan terima pelamar yang keahliannya membuktikan produk.
- 2) *Image attribute*
  - a. *Social role* adalah pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok atau organisasi sosial. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut
  - b. *Self image* adalah persepsi seseorang tentang dirinya, identitasnya sendiri, kepribadiannya, dan harga dirinya. Misalnya, dia melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer lain di "*fast track*".
- 3) *Personal characteristic*
  - a. *Traits* adalah aspek perilaku yang khas. Misalnya, menjadi pendengar yang baik

- b. *Motive* inilah yang mendorong seseorang untuk berperilaku di bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kepentingan organisasi.

### **2.1.6.3 Strata Kompetensi**

Wibowo (2007) berpendapat bahwa kapabilitas dapat diklasifikasikan menurut tingkatannya, dan kapabilitas dapat dibedakan menjadi:

- 1) *Core competencies* adalah kapabilitas inti yang berkaitan dengan strategi organisasi, sehingga semua karyawan dalam organisasi harus memilikinya.
- 2) *Managerial competencies* adalah kemampuan untuk mencerminkan aktivitas dan kinerja manajemen yang dibutuhkan oleh peran tertentu..
- 3) *Functional competencies* adalah kemampuan untuk menggambarkan kemampuan peran khusus yang dibutuhkan, biasanya terkait dengan keterampilan profesional atau teknis.

### **2.1.6.4 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2007) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kemampuan seseorang, yaitu sebagai berikut:

- 1) Keyakinan dan nilai

Keyakinan orang tentang diri sendiri dan orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Banyak pekerja percaya bahwa manajemen adalah musuh yang menghalangi mereka untuk mengambil inisiatif

- 2) Keterampilan

keterampilan berperan dalam sebagian besar kemampuan Berbicara di depan umum adalah keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan ditingkatkan.

3) Pengalaman

Keterampilan dengan berbagai kemampuan memerlukan pengalaman dalam mengorganisir personel, komunikasi kelompok, pemecahan masalah, dll.

4) Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat memengaruhi keterampilan manajer dan pekerja dalam banyak kemampuan, termasuk resolusi konflik, perawatan interpersonal, dan keterampilan kerja tim, Mempengaruhi dan membangun hubungan.

5) Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor perubahan kemampuan, dengan memberikan dorongan, menghargai hasil kerja bawahan, memberikan pujian dan perhatian pribadi dari pihak frontier dapat mempengaruhi motivasi bawahan.

6) Isu emosional

Emosional dapat membatasi penguasaan keterampilan Ketakutan membuat kesalahan, merasa malu, merasa tidak disukai atau tidak berpartisipasi akan membatasi motivasi dan inisiatif

7) Kompetensi intelektual

Bergantung pada pemikiran kognitif, seperti pemikiran konseptual dan analisis berpikir. Setiap intervensi yang tercermin dalam

organisasi tidak dapat ditingkatkan.

#### 8) Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kemampuan sumber daya manusia dalam kegiatan-kegiatan berikut: rekrutmen dan seleksi pegawai, praktek pengambilan keputusan.

### 2.1.6.5 Mengatasi Hambatan Kompetensi

Michael Zwell (2007) mengemukakan bahwa beberapa faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan, yaitu:

- 1) Kurangnya kemampuan (*Admitting incopetence*) seringkali orang akan menutupi kekurangannya, sehingga orang lain tidak mengenalinya. Berusaha mempertahankan budaya yang indah setiap saat melibatkan bahaya tidak menyadari kurangnya kompetensi. Oleh karena itu, yang terbaik adalah masyarakat mengakui kekurangannya secara terbuka untuk melakukan upaya perbaikan.
- 2) Meningkatkan ekspektasi Tugas manajer dan coach termasuk membantu orang-orang memperluas wawasan kerja mereka sehingga mereka dapat menggunakan bakat, bakat, dan potensinya. Coach terus meningkatkan wawasan karyawan, mendorong mereka untuk bekerja keras untuk mencapai visi perilaku saat ini, dan membantu mereka menetapkan tujuan dan langkah. Tindakan untuk mengisi celah.
- 3) Menentukan hambatan (*identifying barries*) Apabila terdapat hambatan yang menghambat kinerja dan pencapaian, maka sifat hambatan tersebut harus ditentukan agar hambatan tersebut dapat

diatasi secara efektif. Sebagian besar hambatan dapat diklasifikasikan sebagai pengetahuan, keterampilan, proses, dan emosi.

4) Termasuk mekanisme pendukung (*including support mechanism*)

Mekanisme pendukung yang dapat digunakan oleh organisasi dan pekerja untuk membantu memastikan rencana kinerja pekerjaan meliputi:

- a. Catat kemajuan tujuan dan pelaksanaan langkah-langkah tindakan
- b. Mengkomunikasikan kemajuan dengan orang lain
- c. Gunakan hadiah

### **2.1.7 *Perceived Organizational Support***

*Perceived organizational support* atau dukungan organisasional yang dirasakan merupakan kontribusi yang diberikan oleh individu atau pegawai, kemudian membangkitkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan individu atau pegawai tersebut. Teori ini menyiratkan bahwa mereka percaya bahwa organisasi akan memberikan perhatian dan manfaat yang sesuai berdasarkan kontribusi kinerja yang dibuat (Eisenberger et al., 1986). Kemudian Robbins (Robbins, 2008) menunjukkan bahwa tingkat dukungan individu terhadap organisasi adalah sejauh mana individu percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan kemudian peduli dengan kesejahteraannya sendiri.

Dalam lingkungan interaksi sosial melibatkan banyak hal, seperti interaksi antara individu, individu dan kelompok, kemudian interaksi antara individu dan organisasi. Oleh karena itu, teori dukungan organisasi yang dapat dipahami mempelajari interaksi antara individu dan

organisasi/institusi mereka. Bagaimana organisasi memahami dan memperlakukan mereka.

Dukungan organisasional yang dirasakan adalah keyakinan yang umumnya dikembangkan oleh individu, yaitu, orang dapat melihat sejauh mana komitmen organisasi kepada mereka dari kontribusi mereka kepada karyawan individu dan perhatian organisasi terhadap kehidupan (Wayne et al., 1997).

#### **2.1.7.1 Teori *Perceived Organizational Support***

*Perceived Organizational Support* yang dirasakan bertujuan untuk meningkatkan harapan mereka bahwa organisasi akan menghargai upaya terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Sejauh mana persepsi dukungan ini memenuhi kebutuhan mereka, dengan demikian membangun ikatan emosional yang positif antara individu dan organisasi.

Pengertian *Perceived Organizational Support* adalah bahwa individu cenderung menempatkan organisasi seperti karakteristik manusia (Eisenberger et al., 1986). Pada dasarnya pemahaman tentang dukungan organisasi akan dipengaruhi oleh semua aspek perilaku organisasi, dan akan mempengaruhi interpretasi mereka terhadap dasar perilaku. Hal ini menunjukkan bahwa akan ada konsensus mengenai *Perceived Organizational Support* terhadap organisasi, dan dalam berbagai situasi, organisasi dapat merespon peningkatan kinerja organisasi dan berharap dapat memberikan gaji yang adil dan membuat pekerjaan menjadi lebih menarik.

Teori *Perceived Organizational Support* berdasarkan konsekuensi

dari konsep dukungan organisasi membahas tentang proses psikologis (Rhoades dan Eisenberger, 2002), dan isinya adalah sebagai berikut:

1. Atas dasar norma umpan balik, konsep *perceived organizational support* mempunyai rasa tanggung jawab dan kepedulian terhadap kesejahteraan, dan membantu organisasi Capai tujuannya.
2. Menunjukkan bahwa izin dan rasa hormat dari *perceived organizational support* harus memenuhi kebutuhan emosional sosial, dan mendorong individu termasuk anggota organisasi dan peran mereka dalam identitas sosial.
3. *perceived organizational support* harus meyakinkan mereka bahwa organisasi akan mengakui dan menghargai peningkatan kinerja (harapan kinerja dihargai). Proses tersebut harus memberikan hasil yang saling menguntungkan antara organisasi dan individu. Diharapkan melalui proses dukungan organisasi, organisasi dapat memperoleh komitmen dari mereka dan memperoleh kinerja emosional serta mengurangi arus personel, sekaligus memungkinkan individu memperoleh kepuasan kerja dan kenyamanan yang lebih tinggi dalam organisasi.

Mathis & Jackson, (2006) mengatakan bahwa dukungan organisasional terdiri dari:

- 1) Pelatihan
- 2) Standar Kerja
- 3) Peralatan dan Teknologi
- 4) Manajemen

#### 5) Rekan kerja

Sedangkan, Kraimer and Wayne (2004) mengatakan bahwa persepsi dukungan organisasional meliputi 3 bagian antara lain sebagai berikut:

##### 1) Penyesuaian/Ajustment

Sejauh mana organisasi peduli tentang penyesuaian masing-masing individu (termasuk keluarga).

##### 2) Karir

Sejauh mana organisasi peduli akan pengembangan karir.

##### 3) Keuangan

Sejauh mana organisasi peduli akan keuangan dan penghargaan bagi mereka.

#### **2.1.7.2 Indikator *Perceived Organizational Support***

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), *perceived organizational support* mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka.

Indikator yang digunakan pada variabel *Perceived Organizational Support* menurut Rhoades & Eisenberger (2002), adalah sebagai berikut:

1. Kebanggaan organisasi atas keberhasilan karyawan
2. Kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan
3. Penghargaan dari organisasi atas kontribusi yang diberikan karyawan
4. pertimbangan tujuan dan nilai pribadi karyawan oleh organisasi
5. Perhatian yang ditunjukkan organisasi untuk karyawan

6. Ketersediaan organisasi untuk membantu karyawan saat membutuhkan pertolongan khusus

Sigit (2003) menjelaskan beberapa faktor kompleks yang masuk dalam persepsi di antaranya:

1. *Halo Effect* (pengaruh halo) ialah memberikan tambahan penilaian (*judgement*) kepada seseorang atau sesuatu yang masih bertalian dengan hasil persepsi yang telah di buat. *Halo effect* juga dapat di artikan adanya atau hadirnya sesuatu, sehingga kesimpulan yang di buat tidak murni.
2. *Attribution* (membuat atribusi), Atribusi mengacu pada bagaimana orang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi adalah proses kognitif dimana orang menarik kesimpulan mengenai faktor yang mempengaruhi atau masuk akal terhadap perilaku orang lain. Ada dua jenis atribusi yaitu atribusi disposisional, yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, motivasi, atau kemampuan, dan atribusi situasional yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal.
3. *Stereotyping* (memberi stereotipe) ialah memberi sifat kepada seseorang semata-mata atas dasar sifat yang ada pada kelompok, rasa tau bangsa secara umum sebagaimana pernah di dengar atau diketahui dari sumber lain. Stereotipe menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang di nilai, misalnya orang yang berasal dari pulau Bali beragama Hindu, padahal belum tentu orang

tersebut beragama hindu.

4. *Projection* (proyeksi) ialah suatu mekanisme meramal, apa yang akan dilakukan oleh orang yang di persepsi, dan sekaligus orang yang mempersepsi itu melakukan persiapan pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang akan di perbuat orang yang di persepsi.

### 2.1.8 *Work Life Balance*

Keseimbangan kehidupan kerja memiliki rasa kepuasan yang baik baik di tempat kerja maupun di luar pekerjaan, dan mempertahankan konflik minimal di tempat kerja (Fapohunda, 2014) Keseimbangan kehidupan kerja ini adalah tentang bagaimana orang mencari keseimbangan dan pekerjaan dan pekerjaan. Keseimbangan kenyamanan eksternal. Parkes dan Langford (2008) mendefinisikan *work-life balance* sebagai individu yang dapat memikul tanggung jawab pekerjaan dan keluarga serta bertanggung jawab atas aktivitas non-kerja. Dalam mengkoordinasikan kedua hal tersebut perlu dijaga keseimbangan, banyak karyawan yang mengalami kesulitan dalam mengatur pekerjaan dan kesehatannya sendiri. Hal ini sangat penting dalam bidang sumber daya manusia, dan keseimbangan inilah yang berperan penting dalam kelancaran operasional dan kesuksesan karyawan (Saleem & Abbasi, 2015).

Schermerhorn (2005) mengemukakan bahwa *work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara kebutuhan kerja dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Individu yang dapat

menyeimbangkan perannya dengan baik, meskipun orang tersebut memiliki tanggung jawab dan tanggung jawab baik dalam peran di dalam maupun di luar organisasi. Untuk memenuhi kebutuhan karyawan,

Dalam hal kebutuhan organisasi dan psikologis, karyawan harus memiliki kemampuan untuk mengatur waktu yang dibutuhkan untuk kedua peran yang berbeda tersebut. Jika kebutuhan dan persyaratan karyawan terpenuhi maka dapat dikatakan bahwa karyawan telah mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. .

Menurut Greenhaus *et al.* (2002), keseimbangan dianggap tidak memiliki konflik. Jika kedua peran di dalam dan di luar organisasi saling mendukung dan tidak ada konflik dalam kehidupan kerja atau pekerjaan, keseimbangan adalah antara organisasi dan individu karyawan. Sangat penting dalam hidup. Mainkan peran karyawan itu. Karena terdapat keseimbangan antara *role-playing* dalam kehidupan karyawan itu sendiri, karyawan dapat menikmati kehidupan di tempat kerja dan di luar pekerjaan, seperti hiburan, kumpul-kumpul dengan teman dan keluarga. Ini akan berdampak baik pada karyawan, dan dalam keseimbangan ini, akan memengaruhi kehidupan individu karyawan dan peran mereka di luar organisasi.

Keseimbangan kehidupan kerja melibatkan kemampuan seseorang untuk mengatur jumlah kebutuhan hidup pada saat yang sama, dan tingkat partisipasi seseorang sesuai dengan peran ganda yang dimainkan oleh karyawan (Hudson, 2005). Dalam memenuhi kebutuhan hidup, karyawan harus memiliki kemampuan untuk harmonis agar dapat mengelola antara

peran ganda untuk mencapai keharmonisan dalam hidup mereka atau meminimalkan konflik, misalnya karyawan yang bekerja setiap hari. Di akhir pekan, karyawan dapat menyediakan waktu untuk tunjangan keluarga, dan pada saat yang sama, dalam lingkungan kepentingan umum / komunitas, karyawan dapat mengatur waktu untuk berpartisipasi dalam perannya masing-masing agar berjalan dengan baik.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa keseimbangan (*balance*) antara peran pekerjaan dan pekerjaan eksternal merupakan tempat yang minim konflik antara peran dalam organisasi dan peran dalam kehidupan karyawan. Keseimbangan juga terkait dengan karyawan yang dapat menjaga dan merasakan keharmonisan dalam kehidupannya di lingkungan kerja dan peran terdekatnya. Jika partisipasi karyawan dalam waktu dan perannya baik, kehidupan pribadinya dan kehidupan kerjanya yang memuaskan juga akan berhasil.

#### **2.1.8.1 Aspek-aspek *Work Life Balance***

Menurut Hudson (2005), *Work Life Balance* meliputi beberapa aspek, yaitu:

- 1) Keseimbangan waktu mengacu pada jumlah waktu yang dialokasikan untuk pekerjaan dan peran di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dalam organisasi dan peran yang mereka mainkan dalam kehidupan pribadi, misalnya karyawan membutuhkan waktu untuk hiburan selain untuk bekerja, berkumpul dengan teman dan menyediakan waktu untuk anggota keluarga.

- 2) Keseimbangan partisipasi adalah tentang keseimbangan tingkat psikologis atau investasi dalam pekerjaan dan investasi di luar pekerjaan yang melibatkan individu, seperti tingkat stres dan tingkat partisipasi individu dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- 3) Keseimbangan kepuasan (*balance of satisfaction*), kepuasan di tempat kerja dan di luar pekerjaan. Merasa puas, individu merasa nyaman berpartisipasi dalam pekerjaan dan kehidupan.

Sedangkan menurut Fisher dkk (2009), mengatakan jika work-life balance memiliki 4 dimensi pembentuk, yaitu:

- 1) WIPL (gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi seseorang. Misalnya, pekerjaan dapat mempersulit seseorang untuk mengatur waktu kehidupannya.
- 2) PLIW (gangguan kehidupan pribadi dengan pekerjaan). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang mempengaruhi kehidupan kerjanya. Misalnya, jika ada masalah dalam kehidupan pribadi seseorang, hal ini dapat mengganggu kinerja pekerjaannya.
- 3) PLEW (Peningkatan Kehidupan Pribadi di Tempat Kerja). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan seseorang dapat meningkatkan kinerja pribadinya di lingkungan kerja. Misalnya, jika seseorang merasa bahagia karena hidupnya bahagia, hal ini dapat membuat orang tersebut merasa bahagia di tempat kerja.

4) WEPL (Penguatan Kehidupan Pribadi). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi. Misalnya, keterampilan yang diperoleh individu di tempat kerja memungkinkan mereka menggunakan keterampilan ini dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, seperti keseimbangan waktu, keseimbangan partisipasi, keseimbangan statistik, dan gangguan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, gangguan pribadi terhadap pekerjaan dan kehidupan, serta peningkatan pekerjaan dan kehidupan pribadi. , Peningkatan pekerjaan. kehidupan pribadi. Dalam penelitian ini aspek yang akan digunakan adalah aspek yang dikemukakan (Hudson, 2005) yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan partisipasi dan keseimbangan kepuasan. Penggunaan aspek yang dijelaskan oleh Hudson (2005) dianggap paling representatif dari penelitian ini.

#### **2.1.8.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Work Life Balance***

Menurut Schabracq, dkk., (2003) ada beberapa faktor yang mungkin saja mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) seseorang, yaitu:

1) Karakteristik kepribadian mempengaruhi kehidupan kerja dan keluar untuk bekerja. Menurut Summer & Knight (2001), diantara tipe keterikatan muda kaum muda, ada tipe dengan *work-life balance*.

*Summer & Knight* menunjukkan bahwa dibandingkan dengan orang tanpa keterikatan, orang dengan keterikatan aman cenderung mengalami luapan positif.

- 2) Karakteristik keluarga merupakan aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya, konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja.
- 3) Karakteristik Pekerjaan, meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.
- 4) Sikap. Ini adalah penilaian dari semua aspek dunia sosial. Sikap meliputi pengetahuan, perasaan, dan kecenderungan tindakan (Baron & Bryne, 2005). Sikap setiap orang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja.

Sedangkan menurut Ahmad (Ahmad, 1996) faktor-faktor yang mempengaruhi work-life balance adalah:

- 1) Waktu. Rentang waktu yang dihabiskan untuk bekerja atau lamanya waktu kerja.
- 2) Rencana atau rangkaian kegiatan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh karyawan di dalam atau di luar lingkup pekerjaan.
- 3) Kelelahan, yaitu kondisi dimana kemampuan kerja seseorang menurun, efisiensi kerja menurun dan disertai dengan rasa lelah.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi *work-life balance*. Dari faktor-faktor di atas, peneliti memilih faktor-faktor yang mempengaruhi *work-life balance* yang dikemukakan oleh Schabracq et al. (2003) yaitu karakteristik . Kepribadian, karakteristik keluarga, karakteristik dan sikap kerja. Faktor karakteristik pekerjaan adalah waktu kerja yang mempengaruhi kepuasan pegawai terhadap pekerjaan dan keseimbangan kehidupan pribadi (Valcour, 2007).

### **2.1.9 Komitmen Organisasional**

Di dalam perusahaan, komitmen organisasi menjadi salah satu hal yang sangat diperhatikan karena keberadaannya komitmen organisasi karyawan, kemudian karyawan akan setia pada tempat kerja, organisasi atau perusahaannya itu dapat dengan mudah mencapai tujuannya Menurut Robbins dan Judge (2001) yaitu organisasi pendukung staf tentukan tujuannya dan niat untuk mempertahankannya keanggotaan organisasi. Menurut Luthans (2006) komitmen organisasi adalah cerminan dari loyalitas karyawan kepada organisasi dan proses yang berkelanjutan anggota organisasi menyatakan keprihatinannya tentang organisasi dan terus raih kesuksesan dan kemajuan. Berniat untuk organisasi merupakan keterikatan dan respon positif terhadap organisasi kondisi kerja di Iqra Saeed, dkk. (2014).

Menurut Robbins (2005) Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi

itu.

Sophia (2008) juga mengemukakan hal ini, yaitu komitmen organisasi adalah identifikasi dan partisipasi dari orang-orang yang relatif berkuasa dalam organisasi. Anggota organisasi juga ingin mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi dan mau bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi. Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan dan keinginan organisasi untuk konsisten dengan organisasi.

Dari sudut pandang di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan untuk melakukan upaya yang serius untuk kepentingan organisasi atau profesi, serta dapat juga diartikan sebagai keinginan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi atau profesi. Komitmen organisasi juga menjadi kendala antara orang dan organisasi dengan alasan yang berbeda-beda, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

#### **2.1.9.1 Aspek Komitmen Organisasional**

Allen dan Meyer (2003) mengemukakan tiga aspek dalam komitmen organisasi antara lain:

- a. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*). Keberadaan karyawan dalam perusahaan sangat tergantung dengan kesesuaian antara tujuan organisasi dan prinsip-prinsip hidup karyawan. Apabila terjadi

perubahan tujuan organisasi kemungkinan akan berdampak pada karyawan, dikarenakan karyawan akan mencoba mencari kesesuaian prinsip dalam dirinya dengan tujuan organisasi tersebut. Kalau tetap terjadi kesesuaian maka keinginan untuk terus bekerja dalam perusahaan tetap ada, tetapi apabila terjadi ketidaksesuaian kemungkinan karyawan akan berpikir untuk mencari alternatif pekerjaan lain.

- b. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Dengan kata lain karena mereka butuh melakukan hal tersebut karena tidak ada pilihan lain. Dalam perkembangannya tingkat *continuance commitment* berhubungan dengan ketersediaan pilihan pekerjaan pada orang lain. Tingginya keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya menggambarkan rendahnya tingkat *continuance commitment*.
- c. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Jadi karena dia merasa berkewajiban sehingga jika dia meninggalkan perusahaan dianggap bertentangan dengan pendapat umum.

Berdasarkan pada uraian diatas maka aspek-aspek komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (2003) yaitu affective

commitment, continuance commitment dan normative commitment. Sedangkan menurut Steers aspek - aspek komitmen digolongkan menjadi aspek identifikasi, aspek keterlibatan dan aspek loyalitas karyawan.

### **2.1.9.2 Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Kanter (1986) mengemukakan ada tiga bentuk komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Komitmen berkelanjutan, yaitu komitmen terkait anggota yang mengabdikan diri untuk kehidupan organisasi dan membina orang-orang yang bersedia berkorban dan berinvestasi dalam organisasi.
- 2) Komitmen komprehensif (kohesif), yaitu komitmen anggota kepada organisasi karena hubungan tertentu bersosialisasi dengan anggota organisasi lainnya. Hal ini terjadi karena karyawan meyakini bahwa norma yang dianut oleh organisasi merupakan norma yang bermanfaat.
- 3) *Controlled Commitment* (Control Commitment) mengacu pada komitmen anggota terhadap norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkan. Norma organisasi sesuai dan dapat mendorong perilaku yang diinginkan.

### **2.1.9.3 Dampak Komitmen Organisasional**

Berikut ini beberapa dampak dari komitmen organisasional berdasarkan hasil penelitian terdahulu, antara lain:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Yantha dan Sudibya (2016) dengan tajuk analisis pengaruh work-family conflict dan tekanan peran

terhadap komitmen organisasi karyawan, menyimpulkan bahwa komitmen organisasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap organisasi kerja. Penelitian Buhali dan Margaretha (2013), pengaruh *work-family conflict* terhadap komitmen organisasi: kepuasan kerja sebagai variabel perantara, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap *work-family conflict*.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Iresa, Utami, dan Prasetya (2015) dengan judul dampak konflik kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan PT berbasis penelitian. Tbk Witel Malang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap tekanan kerja.

#### **2.1.10 Kinerja**

Istilah kinerja sering kita dengar dan sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja bagi karyawan itu sendiri dan untuk keberhasilan sebuah perusahaan. Kinerja adalah hasil proses dari pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Wirawan (2009) mengatakan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Robbins (2006), kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan

merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya.

Kusriyanto, dalam Mangkunegara (2005), mendefinisikan “kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”. Selanjutnya menurut Faustino Cadosa Gomes dalam Mangkunegara (2005), mengatakan bahwa defenisi kerja karyawan sebagai: “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas”.

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2005). Kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja (performance) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja

merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya (*effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, namun kinerja diukur dari segi hasil. Kinerja karyawan adalah “tingkat para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan” (Simamora, 2004).

Istilah kinerja (*performance*) yang dikemukakan oleh Sendarmayanti (2000) adalah “*performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/untuk kerja/penampilan kerja”. Selanjutnya wirawan (2008) mengemukakan bahwa “kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsifungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”. Sementara, Colquit et.al (2011) mendefinisikan kinerja sebagai “seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan”. Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai yang merefleksikanseberapa baik karyawan memenuhi persyaratan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kebijakan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah “suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan

melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya” (Megginson,1981).

Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Handoko (2001), mendefinisikan penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah “proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Prawirosentoso (1999) menyatakan bahwa, penilaian seseorang meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Penilaian umum, meliputi penilaian atas jumlah pekerjaannya, kualitas pekerjaannya, kemampuan kerjasama dalam tim, kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerjanya, sikap atau perilaku dan dorongan (inisiatif) untuk melaksanakan pekerjaan.
- b. Penilaian atau ketrampilan (*skill*), meliputi: penilaian atas ketrampilan teknis, kemampuan mengambil keputusan yang tepat, kepemimpinan (untuk mendorong teman-temannya mendorong dengan baik), kemampuan administratif (mengatur pekerjaan yang tepat), dan kreatifitas serta inovasi agar hasil pekerjaan lebih baik.
- c. Penilaian dalam kemampuan membuat rencana dan jadwal kerja, terutama bagi karyawan yang mempunyai tanggung jawab (tugas pekerjaan), termasuk mengatur waktu dan upaya menekan biaya.

Prawisentono menyatakan, bahwa “setelah penilaian kinerja dilakukan tentu saja harus diikuti oleh tindak lanjut berikutnya. Bagi karyawan yang bekerja dibawah standar perlu dilatih lebih lanjut atau mungkin dipindahtugaskan ke tugas yang lebih cocok dengan

kemampuannya” (Prawisetono,1999).

Ada beberapa kebijakan (*policy*) yang harus dipertimbangkan dalam penilaian kinerja karyawan agar penilaian tersebut berdampak positif untuk peningkatan kinerja organisasi. Kebijakan kinerja karyawan harus diprakarsai dan didukung oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan, karena pemimpin organisasi berkepentingan untuk mengetahui seluruh unit kerja dan karyawannya berfungsi menjalankan kegiatannya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab menuju organisasi.

#### **2.1.10.1 Indikator Kinerja**

Menurut Robbins & Coutler (2016) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas Kerja;

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

2. Kuantitas;

Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah

siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

3. Ketepatan Waktu;

Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

4. Efektifitas;

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya. Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

5. Kemandirian.

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas. Kinerja karyawa itu meningkat atau menurun dapat

dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan fenomena yang ada dilakukan studi empiris dengan menelaah hasil penelitian akan dijelaskan berikut ini:

- 1) Hasanuddin Lauda, I.A. Brahmasari, Amiartuti Kusmaningtyas (2018) yang berjudul, “Pengaruh *Transformational Leadership*, Iklim Organisasi, Stres Kerja, Terhadap Kompetensi Motivasi Kerja dan Kinerja guru Smp Negeri Di Provinsi Sulawesi Barat”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh stres kerja, motivasi, dan kompetensi guru, kinerja guru di Provinsi Barat Sulawesi Populasi dalam penelitian ini adalah guru sekolah menengah pertama telah diakreditasi oleh Kementerian Pendidikan, dengan kriteria jabatan guru besar minimal 5 tahun, Pendidikan minimal S-1 dan bersertifikat. Mereka adalah total 269 guru sekolah menengah pertama di empat kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat, sedangkan sampel diambil dengan rumus Slovin dan hasilnya sebanyak 161 responden. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner. Dan kuisisioner berupa skala likert yang dimodifikasi dengan respon pilihan dari Setuju hingga Sangat Setuju. Data yang terkumpul diolah dengan SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan versi program

AMOS.

Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi SMP Guru sekolah di Sulawesi Barat mendapatkan rangking tinggi untuk kategori dan orang dapat meningkatkan kinerja mereka. Sedangkan hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa: (1) Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi guru; (2) motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi guru; (3) Stres berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru; (4) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru; dan (5) Kompetensi guru berpengaruh signifikan kinerja guru. Artinya, hasil penelitian ini membuktikan bahwa semua hipotesis ini diterima.

- 2) I Gusti Ngurah Truly Mahendra, Ida Aju Brahmasari (2014) yang berjudul, “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Kinerja Perawat Pelaksana Di Ruang Rawat Inap RSJ Menur Surabaya”, Kinerja perawat ditentukan oleh aktivitas perawat dalam pelaksanaan wewenang, tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian target tugas pokok profesi dan adanya asuhan pengobatan yang bermutu. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja, kepemimpinan terhadap motivasi kerja, disiplin kerja terhadap kinerja, motivasi kerja terhadap kinerja dan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perawat yang merawat pasien di ruang rawat inap RSJ Menur Surabaya.

Penelitian ini dilakukan di bangsal RSJ Menur Surabaya dengan responden perawat sebanyak 76 orang. Instrumen penelitian dengan kuesioner dan menggunakan skala likert untuk mengumpulkan data,

sedangkan analisis menggunakan program Smart PLS 2.0. Hasil analisis menemukan ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan disiplin (t statistik: 5,192), kepemimpinan dan motivasi (t statistik: 2,294), dan antara motivasi dan kinerja (t statistik: 4,251). Sedangkan hubungan tidak signifikan antara disiplin dan kinerja (statistik t: 1,362) dan antara kepemimpinan dan kinerja (statistik t: 0,209).

Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Disiplin Kerja mempunyai pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Disiplin Kerja mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja perawat yang merawat pasien di bangsal RSJ Menur Surabaya. Diantara variabel disiplin kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, dan kinerja, ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terbesar terhadap disiplin kerja, dan kinerja sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja perawat yang merawat pasien di ruang rawat inap RSJ Menur Surabaya.

- 3) Rizkiana W. U. (2017) yang berjudul “Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Work Life Balance* pada Karyawan PT PAL INDONESIA” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional terhadap *work life balance* pada karyawan PT PAL INDONESIA. Gaya kepemimpinan transformasional adalah perilaku

pemimpin yang bertujuan untuk memberdayakan karyawan sebagai individu yang dapat mengembangkan potensi, meningkatkan kemampuan, ketrampilan, dan meningkatkan rasa percaya diri akan kemampuan dan harga diri (Wang & Howell, 2010).

*Work life balance* adalah suatu kemampuan individu untuk mengejar sukses pada pekerjaan serta kehidupan diluar pekerjaan tanpa adanya tekanan dari satu peran yang dapat merusak atau lebih memuaskan salah satu peran saja (Banu & Duraipandian, 2011). Hasil penelitian ini menunjukkan jika nilai regresi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work life balance* sebesar 0,074 ( $p < 0,1$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transformasional terhadap *work life balance* karyawan PT. PAL INDONESIA.

- 4) Rentao Miao, Heung-Gil Kim (2010) yang berjudul “*Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study*”. Studi ini menyelidiki generalisasi dari dukungan organisasi yang dirasakan dan kepuasan kerja sebagai korelasi positif dari kinerja karyawan di Cina. Dalam sebuah studi yang dilakukan, 130 kasus yang cocok dari 130 karyawan dan 34 supervisor menengah mereka dari dua badan usaha milik negara (BUMN) skala besar dipilih sebagai peserta. Skala psikologis mapan yang mengukur dukungan organisasi yang dirasakan (POS), kepuasan kerja, dan empat aspek perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) diberikan. Analisis data menggunakan korelasi *zero-order* dan analisis regresi hierarkis

menunjukkan korelasi positif POS dan kepuasan kerja dengan prestasi kerja, dan juga menunjukkan asosiasi positif independen dan gabungan antara POS dan kepuasan kerja dengan OCB dan masing-masing dari empat dimensinya.

- 5) S.M. Oupen, A.A.G. Agung, I.M. Yudana (2020) dengan judul “Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja, Terhadap Komitmen Organisasional Guru Sd”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional. Jenis penelitian ini adalah *expost facto*. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru di SD Gugus III Kecamatan Buleleng yang berjumlah 153 orang. Dalam penelitian ini, sampel yang diambil menggunakan teknik proporsional random sampling, sebanyak 40 orang guru.

Pengumpulan data menggunakan kuesioner kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis regresi ganda dengan bantuan aplikasi IBM Statistic SPSS 23.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan koefisien determinasi 29,26%. (2) terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dengan koefisien determinasi 30,25%. (3) terdapat kontribusi disiplin kerja terhadap komitmen organisasional dengan koefisien determinasi 16,56%. (4) terdapat kontribusi motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dengan

koefisien determinasi 25,30%. (5) Secara bersama-sama terdapat kontribusi yang signifikan kontribusi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dengan koefisien determinasi 53,66%.

- 6) I Gede Anggi Wira Kesuma, I Wayan Gede Supartha (2016) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kepuasan Kerja”. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan mediasi *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja. Lokasi pada kantor KPTIK-BMN Denpasar, yaitu kantor Pengelolaan Teknologi dan Informasi dan Barang Milik Negara dengan teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Jumlah sampel 114 responden, melalui metode sensus. Hasil analisis menjawab kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan mediasi *organizational citizenship behavior*. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja.
- 7) Syrek, Apostel, and Antoni (2013) yang berjudul, “*Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work–life balance.*”, penelitian bertujuan untuk menyelidiki kepemimpinan transformasional sebagai moderator potensial dari hubungan negatif tekanan waktu untuk keseimbangan

pekerjaan-kehidupan dan hubungan positif antara tekanan waktu dan kelelahan. Penelitian terbaru menganggap tekanan waktu sebagai stressor tantangan; sementara dikaitkan secara positif dengan motivasi dan kinerja, tekanan waktu juga meningkatkan ketegangan karyawan dan menurunkan kesejahteraan.

Hasilnya mendukung asumsi peneliti. Secara khusus, peneliti menemukan bahwa di bawah kepemimpinan transformasional yang tinggi, dampak dari tekanan waktu pada kelelahan dan keseimbangan pekerjaan-kehidupan kurang kuat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, terutama di bawah tekanan waktu tinggi, kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting bagi keseimbangan dan kelelahan kerja-hidup karyawan. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi wawasan lebih lanjut tentang moderator dari hubungan stresor-regangan. Peneliti menganalisis pengaruh tekanan waktu pada kelelahan karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja dan berkontribusi pada penelitian yang ada dengan memeriksa tidak hanya efek utama, tetapi juga efek interaksi kepemimpinan transformasional dan tekanan waktu.

Di bawah kepemimpinan transformasional yang tinggi, dampak tekanan waktu pada kelelahan dan keseimbangan pekerjaan-kehidupan menjadi kurang kuat. Dengan demikian, penelitian peneliti memberikan bukti bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai moderator dan menunjukkan bahwa tekanan waktu tidak terlalu berbahaya ketika karyawan menganggap pemimpin mereka sebagai pemimpin transformasional. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dapat

dilihat sebagai faktor pelindung dalam hubungan antara stresor dan regangan.

- 8) Roy Johan Agung Tucunan Wayan Gede Supartha I Gede Riana (2014) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini menguji tiga hipotesis yaitu: (1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan dan (3) Motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 62 responden. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, analisis *factor*, dan analisis jalur (*path analysis*). Kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan ; (2) ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan; (3) ada pengaruh positif signifikan antara motivasi karyawan dengan kinerja karyawan.
- 9) Brahmasari & Suprayetno (2008) yang berjudul, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan tampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai *International Wiratama Indonesia*)”, pada penelitiannya bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya

perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Hipotesis yang diajukan: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan, bagaimanapun, berhubungan negatif dengan kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja tidak berhubungan signifikan dengan kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh variabel intervening yaitu kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan dan budaya organisasi berhubungan signifikan dengan kinerja perusahaan. Dari hasil tersebut, terdapat dua kesimpulan utama yang dapat ditarik dalam penelitian ini. Pertama, motivasi kerja tidak dapat berhubungan langsung dengan kinerja perusahaan jika tidak dihubungkan dengan variabel kepuasan kerja karyawan. Dan kesimpulan kedua adalah kepemimpinan berhubungan negatif dengan kepuasan kerja karyawan.

- 10) Darmawa, Brahmasari, and Ratih (2019) yang berjudul, *“How Employee Competency and Self Efficacy Affect Employee Work Engagement in Human Resource Development Agency (BPSDM) Ministry of Law and*

*Human Rights Republic of Indonesia*”, pada penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi, dan efikasi diri terhadap komitmen organisasi, ambisi organisasi dan kinerja pemerintah desa di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Populasi dalam penelitian ini adalah kepala desa di 21 kabupaten di Provinsi Nusa Tenggara Timur yang berjumlah 2.952. Sampel dalam penelitian ini adalah 353 kepala desa. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari kuesioner. Analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasi, ambide organisasi pada pemerintahan desa di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Budaya organisasi berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap ambidexitas organisasi pemerintah desa di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, lingkungan organisasi pada pemerintahan desa di Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Efikasi diri berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

organisasi, suasana organisasi pada pemerintahan desa di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Komitmen organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, lingkungan organisasi pemerintahan desa di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Ambisi organisasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah desa di Provinsi Nusa Tenggara Timur.

11) Indarjanti and Bodroastuti (2012) yang berjudul, “Pengaruh Kemampuan, Usaha Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja”, pada penelitiannya bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan, upaya dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Biro Akademik dan Tata Kerja Universitas Diponegoro yang berjumlah 50 orang. Mereka menjadi sampel penelitian ini dengan menggunakan teknik sampling metode sensus. Maksud dari analisis ini adalah regresi linier berganda dengan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa  $\hat{Y} = 1,149 + 0,226 X_1 + 0,205 X_2 + 0,380 X_3$  dari persamaan diperoleh koefisien regresi positif antara kemampuan ( $X_1$ ), usaha ( $X_2$ ) dan dukungan organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Artinya jika variabel kemampuan, upaya dan dukungan organisasi ditingkatkan maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Berdasarkan uji hipotesis baik secara parsial maupun simultan, upaya dan dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Akademik dan Tata Kerja Universitas Diponegoro.

12) Metria and Riana (2018) yang berjudul, “Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai”, pada

penelitiannya bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai, (2) pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional dan (3) Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Sebanyak 77 pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Denpasar digunakan sebagai sampel dengan teknik pengambilan sampel yaitu sampling jenuh. Data yang diperoleh dianalisis dengan analisis deskriptif dan SEM-PLS.

Hasil penelitian menemukan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,389 dan nilai t statistics sebesar 4,086 ( $> t$  kritis 1,96). Pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional menghasilkan nilai koefisien sebesar 0,634 dan nilai t statistics sebesar 9,091 ( $> t$  kritis 1,96) yang berarti signifikan. Selanjutnya komitmen organisasional juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,363 dan nilai t statistics sebesar 4,635 ( $> t$  kritis 1,96). Penelitian ini membuktikan bahwa pegawai yang mendapat dukungan dari organisasinya terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasional untuk bekerja yang berimplikasi kepada semakin baiknya kinerja yang ditampilkan oleh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Denpasar.

- 13) Amazue and Onyishi (2016) yang berjudul, "*Stress Coping Strategies, Perceived Organizational Support and Marital Status as Predictors of Work-Life Balance among Nigerian Bank Employees*", pada studi ini meneliti strategi mengatasi stres, dukungan organisasi yang dirasakan dan

status perkawinan sebagai prediktor keseimbangan kerja-hidup. Dua ratus lima puluh empat pekerja bank berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa strategi koping stres merupakan prediktor signifikan keseimbangan kerja-hidup ( $\beta = 0,34$ ,  $p = .000$ ) dan menyumbang 11% variasi dalam keseimbangan kerja-hidup setelah mengontrol efek jenis kelamin, usia dan pendidikan. Hasil lebih lanjut mengungkapkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan secara signifikan memprediksi keseimbangan kerja-hidup pekerja ( $\beta = .22$ ,  $p = .001$ ) dan memberikan kontribusi tambahan 4% varian dalam keseimbangan kerja-hidup setelah pengaruh gender, usia, pendidikan dan strategi koping telah dikendalikan. Status perkawinan tidak terkait dengan *work-life balance*. Temuan studi tersebut didiskusikan berdasarkan realitas sosio-ekonomi Nigeria.

Implikasi dari temuan untuk kebijakan dan praktik kehidupan kerja dibahas. Akhirnya, penelitian ini memberikan dukungan untuk beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa status perkawinan tidak terkait dengan WLB. Temuan ini menunjukkan bahwa baik pekerja bank yang menikah maupun yang belum menikah menghadapi tantangan yang sama dalam mencoba menyeimbangkan pekerjaan dan peran hidup.

Seperti yang disarankan oleh penelitian sebelumnya, pekerja lajang mungkin memiliki saudara kandung, orang tua yang lanjut usia, atau relasi yang kebutuhannya mungkin menjadi tantangan. Dengan demikian, mengasuh anak dan pasangan mungkin merupakan unit dari berbagai peran yang lebih luas yang memberikan beberapa tekanan pada pekerja.

Oleh karena itu, disarankan agar lembaga bank di Nigeria harus mulai fokus pada konsep yang lebih luas tentang WLB yang menyediakan kebijakan dan praktik kehidupan kerja yang akan meningkatkan persepsi dukungan karyawan yang pada gilirannya dapat membantu karyawan yang menikah dan lajang dalam menyeimbangkan kehidupan kerja mereka. peran.

- 14) Kumarasamy, Pangil, and Mohd Isa (2016) yang berjudul, “*The effect of emotional intelligence on police officers’ work–life balance: The moderating role of organizational support*”, pada penelitiannya menyatakan bahwa work-life balance merupakan perhatian utama bagi karyawan dan pengusaha, karena ketidakseimbangan kehidupan kerja dapat menyebabkan stres dan masalah kesehatan di antara pekerja. Studi ini mengkaji hubungan antara kecerdasan emosional dan *work-life balance* antar anggota polisi, serta dampak dukungan organisasi sebagai moderator dalam hubungan tersebut. Data dikumpulkan dari 1.566 petugas polisi di Semenanjung Malaysia. Analisis data menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara kecerdasan emosional dan keseimbangan kehidupan kerja. Dukungan organisasi juga ditemukan untuk memoderasi hubungan ini. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk mencapai *work-life balance*, petugas polisi harus memiliki kecerdasan emosional, dan adanya dukungan organisasi akan memperkuat hubungan ini. Oleh karena itu, dalam mengelola keseimbangan kerja-hidup petugas polisi, penting untuk

meningkatkan kecerdasan emosional mereka dan menerapkan kebijakan dukungan organisasi.

- 15) McCarthy, Cleveland, Hunter, Darcy, and Grady (2013) yang berjudul, “*Employee work–life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support*”, pada artikel ini membahas bagaimana persepsi karyawan tentang pengawasan dan dukungan organisasi untuk work-life balance, selain jumlah program work-life balance yang tersedia, memprediksi sejumlah hasil work-life balance termasuk konflik peran, kepuasan kerja, kepuasan keluarga dan turnover niat dalam sampel organisasi sektor swasta dan publik besar di Irlandia. Sikap manajer SDM terhadap program work-life balance juga dieksplorasi. Untuk memperhitungkan struktur data yang tersarang, analisis dilakukan dengan menggunakan pemodelan linier hierarkis. Peneliti menemukan bahwa persepsi dukungan kehidupan kerja yang diukur pada manajer SDM dan tingkat atasan langsung memengaruhi penyerapan karyawan terhadap program kehidupan kerja, hasil keseimbangan kehidupan kerja karyawan, dan niat berpindah.
- 16) Vukovic et al. (2014) dengan penelitian yang berjudul *Which level of competence and performance is expected? A survey among European employers of public health professionals*, tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh tingkat kompetensi pegawai yang diukur melalui kualifikasi dan lulusan terhadap kinerja pegawai. Penelitian melibatkan 109 tenaga kesehatan yang tersebar di 63 organisasi yang berada di 30 negara Eropa.

Alat analisis menggunakan Anova untuk melihat adanya perbedaan signifikan antara kelompok yang memiliki kinerja tinggi dan rendah diukur berdasarkan kualifikasi dan tingkat pendidikan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan antara lulusan serta kualifikasi pegawai rendah dengan yang tinggi yang menunjukkan kinerja mereka juga semakin tinggi. Kesimpulan dari penelitian adalah kompetensi kepegawaian yang diukur dengan kualifikasi dan tingkat pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai khususnya dalam bidang kesehatan.

17) M. Liga Suryadana (2013) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”. Hasil penelitian ini, kompetensi karyawan secara umum dalam kondisi baik, begitu pula mengenai kualitas kehidupan kerja karyawan secara umum dalam kondisi baik, dan juga mengenai kinerja pegawai pada penelitian ini pun dalam kondisi baik. Dalam penelitian ini dapat ditemukan bahwa kompetensi dan kualitas kehidupan kerja merupakan variabel yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai di perusahaan. Kompetensi dan kualitas kehidupan kerja harus bersinergi dengan baik sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawankaryawan yang terbaik sebagai aset perusahaan yang sangat penting.

18) Muji Rahayu, Yuniarsih, T., Disman, D., Sojanah, J., Nusannas, I. S., Mutmainnah, D., & Waskito, S. K. (2020) yang berjudul “Pengaruh Servant Leadership dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasional Di Universitas Swasta”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui

pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional. Populasi adalah dosen Program Studi S1 Manajemen Universitas Swasta di Bandung. Sampel terdiri dari 102 dosen. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner.

Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil menunjukkan bahwa *servant leadership* dan kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional secara parsial dan simultan. Ini menunjukkan bahwa makin baik tingkat penerapan *servant leadership*, makin tinggi tingkat komitmen organisasional dan makin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh dosen makin tinggi tingkat komitmen organisasional dosen.

- 19) Angelia Diaeka Jenneri Ria (2019) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Efektivitas Komunikasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Dampaknya Terhadap Kinerja Tenaga Ahli Anggota Komisi IX DPR RI”. Tujuan Penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi dan efektivitas komunikasi terhadap komitmen organisasi dan dampaknya terhadap kinerja tenaga ahli anggota komisi IX DPR RI. Bentuk penelitian ini adalah kausal komparatif dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan data primer berupa kuisisioner dan wawancara serta data sekunder berupa data yang bersumber dari tenaga ahli anggota komisi IX DPR RI. Sampel menggunakan sampling random. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 156 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama kompetensi dan efektivitas komunikasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga

ahli anggota komisi IX DPR RI.

20) Penelitian Letputtarak (2012) berjudul “*The Influence of HR, IT, and Market Knowledge Competencies on the Performance of HR Managers in Food Exporting Companies in Thailand*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi manajer SDM dalam bidang sumber daya manusia, teknologi dan pengetahuan pasar terhadap kinerja mereka. Penelitian melibatkan 374 manajer SDM dari berbagai perusahaan eksportir makanan di Thailand. Hasil dari penelitian ini yaitu Manajer SDM yang memiliki data pribadi yang berbeda memiliki perbedaan kompetensi SDM yang signifikan, Manajer SDM yang bekerja dengan karakteristik organisasi yang berbeda memiliki perbedaan yang signifikan dalam hal kompetensi SDM. Kompetensi SDM, Manajer SDM yang memiliki data pribadi berbeda memiliki perbedaan kompetensi TI yang signifikan, Manajer SDM yang bekerja di karakteristik organisasi yang berbeda memiliki perbedaan yang signifikan dalam TI kompetensi, manajer SDM yang memiliki data pribadi yang berbeda memiliki perbedaan yang signifikan dalam pengetahuan pasar kompetensi, manajer SDM yang memiliki perbedaan jenis kelamin, usia, pengalaman kerja dan pendapatan bulanan memiliki perbedaan signifikan kompetensi pengetahuan pasar pada taraf signifikansi 0,05.

Sedangkan manajer SDM yang memiliki tingkat pendidikan yang berbeda dan tanggung jawab tugas tidak memiliki perbedaan yang signifikan dalam pengetahuan pasar kompetensi, manajer SDM yang bekerja di karakteristik organisasi yang berbeda memiliki perbedaan yang

signifikan dalam kompetensi pengetahuan pasar, kompetensi SDM, TI, dan pengetahuan pasar dapat mempengaruhi kinerja SDM, kompetensi SDM, TI, dan pengetahuan pasar dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

21) Penelitian Sutton *and* Watson (2013) berjudul “*Can competencies at selection predict performance and development needs?*” bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kompetensi kepegawaian dalam bidang pemahaman dan pembangunan bisnis, pembentukan kapabilitas serta nilai-nilai hidup dengan kinerja yang diukur melalui pengukuran kinerja (*performance appraisal*). Penelitian melibatkan 207 pegawai dari berbagai perusahaan di Inggris dengan menggunakan alat analisis *Pearson Correlation*. Hasil penelitian menunjukkan tidak adanya hubungan antara kompetensi dalam berbagai bidang bisnis terhadap kinerja pegawai meskipun hanya satu kompetensi yakni dalam bidang pemahaman bisnis namun hubungannya cenderung lemah.

22) Penelitian Resubun, Hadiwidjojo, and Djazoh (2013) berjudul “*Factors Affecting Employee Performance in Regional Owned Enterprises Papua Province-Indonesia*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan kepuasan kerja. Penelitian melibatkan 169 pegawai dari 4 perusahaan swasta di Papua yang dianalisis menggunakan model persamaan struktural dengan Amos. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi budaya organisasi serta kepuasan kerja sedangkan kompetensi pegawai tidak.

23) Rumimpunu, Ridel Clif Joune (2015) dengan judul “*The Effect Of Competence And Work Stress Towards Employees Performance In*

Department Of National Education Of North Sulawesi Province”. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu kompetensi dan stres kerja terhadap variabel dependen atau kinerja karyawan. Metode penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda dengan responden sebanyak 65 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan stres kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaiknya Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan melakukan perbaikan kompetensi secara terus-menerus.

24) Yuki Fitria (2019) dengan judul “Identifikasi Peran *Perceived Organizational Support* Terhadap Keseimbangan Hidup–Kerja”. Perkembangan teknologi dan internet memungkinkan organisasi untuk tetap berhubungan dengan karyawannya ketika siang dan malam (Morgan, 2003). Hal ini menyebabkan tuntutan kerja yang lebih berat pada karyawan. Ini mengakibatkan meningkatnya laporan stress dan ketidakseimbangan kerja (Bhagwagar, 2009). Hal ini menyebabkan hilangnya pemisah antara kehidupan kerja dengan kehidupan keluarga. Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap keseimbangan hidup-kerja (*worklife balance*). Semakin baik dukungan organisasi yang dirasakan maka semakin baik kualitas keseimbangan hidup-kerja bagi karyawan.

25) Siti Mujanah, Ida Aju Brahmasari, Ida Aju Brahma Ratih dan Candraningrat C (2019) dengan penelitian yang berjudul

*“The Impact of Collective Ambition, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior and the Women’s Cooperatives’ Performance in East Java Indonesia”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh ambisi kolektif, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja koperasi perempuan di Jawa Timur, Indonesia. Analisis data menggunakan Structural Equation Modelling dengan model pengukuran dan model struktural. Penelitian ini membuktikan bahwa ambisi kolektif dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB tetapi Ambisi Kolektif, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

26) Mankanjee, Hartzel, and Uys (2006) yang berjudul, *“The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers”*, tujuan pada penelitian untuk menyelidiki efek stres kerja dan komitmen organisasi radiografer pencitraan diagnostik dalam memberikan layanan berkualitas. Sebuah hubungan positif ditemukan antara berbagai anteseden dari dukungan organisasi yang dirasakan dan komitmen organisasi (terutama afektif dan normatif), menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan secara positif mempengaruhi komitmen organisasi radiografer. Terdapat indikasi yang jelas dari *turnover intention* yang berdampak negatif pada kualitas layanan.

- 27) Aggarwal-Gupta, Vohra, and Bhatnagar (2010) yang berjudul, “*Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediatonal Influence of Psychological Well-Being.*”, melihat hubungan antara individu dan organisasi dieksplorasi dengan memeriksa pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan (POS) dan kesejahteraan psikologis (PWB) terhadap komitmen organisasi. Analisis regresi menunjukkan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan psikologis dan semua komponen komitmen organisasi.
- 28) Indarjanti and Bodroastuti (2012) yang berjudul, “Pengaruh Kemampuan, Usaha Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja”, pada penelitiannya bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan, upaya dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Biro Akademik dan Tata Kerja Universitas Diponegoro yang berjumlah 50 orang. Mereka menjadi sampel penelitian ini dengan menggunakan teknik sampling metode sensus. Maksud dari analisis ini adalah regresi linier berganda dengan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa  $\hat{Y} = 1,149 + 0,226 X_1 + 0,205 X_2 + 0,380 X_3$  dari persamaan diperoleh koefisien regresi positif antara dukungan organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y).
- 29) Metria and Riana (2018) yang berjudul, “Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai”, pada penelitiannya bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai, (2) pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional dan (3) Pengaruh komitmen

organisasional terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menemukan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,389 dan nilai t statistics sebesar 4,086 ( $> t$  kritis 1,96). Penelitian ini membuktikan bahwa pegawai yang mendapat dukungan dari organisasinya terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasional untuk bekerja yang berimplikasi kepada semakin baiknya kinerja yang ditampilkan oleh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Denpasar.

30) Yamao *and* Sekiguchi (2015) dengan penelitian berjudul “*Employee Commitment to Corporate Globalization: The Role of English Language Proficiency and Human Resources Practices*” yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dalam bidang bahasa inggris dan pengaruhnya terhadap komitmen karyawan dalam membawa perusahaan ke ranah global yang diperkuat dengan praktik pengelolaan sumberdaya manusia. Penelitian melibatkan 693 karyawan dari berbagai perusahaan di Jepang yang bisa berbahasa Inggris. Melalui alat analisis persamaan struktural diperoleh hasil bahwa kompetensi dalam bidang bahasa inggris mampu membangun komitmen karyawan dalam kancah global yang diukur secara afektif dan berkelanjutan serta diperkuat oleh praktik-praktik MSDM yang dijalankan di perusahaan.

31) Virk (2011) dalam penelitian yang berjudul “*Impact of Emotional Intelligence on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Perceived Success*” bertujuan untuk mengetahui hubungan Kompetensi dalam bidang kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja, komitmen

organisasional dan persepsi keberhasilan. Penelitian melibatkan 320 Karyawan dari perusahaan telekomunikasi di India dan dianalisis menggunakan *pearson-correlation*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi yang diukur dengan kecerdasan emosional mampu membangun komitmen organisasi, meningkatkan kepuasan kerja serta persepsi keberhasilan dalam bekerja.

32) Lotunani, Idrus, Afnan, and Setiawan (2014) "*The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable*". Penelitian melibatkan 152 pegawai negeri sipil di Kota Kendari. Kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan kinerja serta komitmen berpengaruh terhadap kinerja.

33) Soetopo, I., Kusmaningtyas, A., & Andjarwati, T. (2019), dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Guru Smk Negeri 1 Tambelangan Sampang". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh transformasional gaya kepemimpinan, karakteristik individu, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan guru pertunjukan. Penelitian dilaksanakan di SMK Negeri 1 Tambelangan 1 Sampang Kabupaten, dengan 40 guru sebagai responden. Hasil penelitian diperoleh, bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasi tidak memiliki berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru, Individu

Karakteristik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru, Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru, dan Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

- 34) Dunn, Dastoor, and Sims (2012) yang berjudul, “*Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective.*” pada studi ini mengeksplorasi hubungan antara perilaku pemimpin transformasional dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Responden untuk penelitian ini termasuk 474 karyawan profesional dari perusahaan multinasional besar, teknologi tinggi di Amerika Serikat (AS) (n = 332) dan Israel (n = 142). Data dikumpulkan menggunakan Kouzes & Posner's (1997) *Leadership Practices Inventory* dan skala Komitmen Organisasi tiga dimensi Meyer & Allen (1991). Hasilnya memberikan bukti yang mendukung hubungan antara perilaku pemimpin dan komitmen karyawan untuk organisasi di AS dan Israel, berkontribusi pada literatur tentang praktik kepemimpinan dan komitmen organisasi, dan memperkuat pengetahuan yang ada tentang efektivitas berbasis di AS. praktik kepemimpinan di negara lain.
- 35) Farahani, Taghadosi, and Behboudi (2011) yang berjudul, “*An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran*”, pada penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Selain itu, peneliti bermaksud untuk mempelajari pengaruh kecerdasan emosional, yang memoderasi hubungan

kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Pakar asuransi (n = 214) bekerja di 6 cabang Organisasi Jaminan Sosial provinsi Qazvin menyelesaikan pengukuran EI (*Bar-On's self-report Emotional Intelligence Inventory*), Multi Factor Questionnaire (MLQ), ukuran kepemimpinan transformasional, dan kuesioner komitmen organisasi.

Analisis korelasi dan regresi mengungkapkan bahwa ada hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Hasil juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Makalah ini menetapkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan emosional kecerdasan. Ini, juga, menunjukkan bahwa kecerdasan emosional pengikut memoderasi hubungan itu. Salah satu aplikasi manajerial dari hasil peneliti adalah bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional bergantung pada EI pengikut. Itu berarti bahwa manajer yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional efektif dengan Jika pengikut mereka memiliki IE yang tinggi.

- 36) Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad, and Yusuf (2011) yang berjudul, “*An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment*”, menyatakan bahwa kepemimpinan organisasi menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat fitur yang menonjol: stimulasi intelektual, pertimbangan individual, atribut dipengaruhi individual, dan perilaku pengaruh individual.

Kemampuan pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan ini dengan baik dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Lebih penting lagi, studi terbaru di bidang ini mengungkapkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi secara tidak langsung dipengaruhi oleh pemberdayaan. Sifat hubungan ini menarik, tetapi sedikit yang diketahui tentang efek mediasi pemberdayaan dalam literatur kepemimpinan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh pemberdayaan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan menggunakan sampel 118 kuesioner yang dapat digunakan yang dikumpulkan dari karyawan yang pernah bekerja di salah satu anak perusahaan AS di Malaysia Timur, Malaysia.

Hasil analisis faktor eksplorasi menegaskan bahwa skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi standar analisis validitas dan reliabilitas secara memuaskan. Selanjutnya, hasil analisis Regresi Stepwise menunjukkan bahwa hubungan antara pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa pemberdayaan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dalam sampel organisasi. Selain itu, pembahasan, implikasi dan kesimpulan diuraikan.

37) Johari, Tan, and Zulkarnain (2018) yang berjudul, “*Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers*”, bertujuan utama untuk menguji pengaruh otonomi, beban kerja dan *Work Life Balance* terhadap prestasi kerja di kalangan guru. Sebuah survei dilakukan di antara guru-guru di sekolah umum di Wilayah Utara Semenanjung Malaysia. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif untuk menjawab tujuan penelitian. Sebanyak 302 guru melaporkan tingkat otonomi, beban kerja, dan *Work Life Balance* serta prestasi kerja. Data dianalisis menggunakan Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS) versi 17.0 dan *Partial Least Square* (Smart PLS) versi 2.0.

Berdasarkan analisis statistik yang dilakukan, ditemukan bahwa otonomi dan *Work Life Balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja responden. Beban kerja, di sisi lain, tidak memiliki pengaruh yang substansial terhadap prestasi kerja di antara guru sekolah dalam penelitian ini. Dalam hal konsekuensi praktis, manajemen sekolah perlu fokus pada langkah-langkah untuk meningkatkan otonomi dan keseimbangan kehidupan kerja dalam meningkatkan prestasi kerja di kalangan guru. Terakhir, arahan untuk penelitian masa depan dan kesimpulan penelitian juga disajikan. Penelitian ini menekankan pentingnya *Work Life Balance* dan otonomi dalam meningkatkan prestasi kerja di kalangan guru. Studi ini juga memberikan dukungan parsial pada Teori Perbatasan dan Batas.

38) Ischevell, Riane, & W. Rumawas (2016) yang berjudul, “Pengaruh *Worklife Balance* Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.

PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado”, Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *Worklife Balance* dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Manado. Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa *Worklife Balance* karyawan mendapatkan nilai yang cukup baik, kepuasan karyawan dalam mencapai keselarasan antara tanggung jawab dalam kehidupan pribadi, dan tanggung jawab pekerjaan sangat dibutuhkan agar karyawan dapat bekerja lebih baik, Kompensasi yang diterima karyawan bernilai sangat baik, dengan sistem kompensasi yang tepat dapat lebih mengoptimalkan kinerja karyawan karena berdampak langsung bagi karyawan, *Worklife Balance* dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh Kinerja Pegawai sebesar 55,2%, kompensasi lebih dominan.

Dapat disimpulkan bahwa *Worklife Balance* dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Area Manado secara parsial dan simultan. Rekomendasi untuk Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tetap mempertahankan sistem kompensasi dan memperhatikan intensitas kebijakan manajemen bagi karyawan agar tercapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga Kinerja Karyawan akan meningkat dan tujuan Perusahaan dapat tercapai.

- 39) Nita Eliyazar (2019) yang berjudul, " *The Effect Of Work Life Balance On Employee Performance In PT X*", Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh kehidupan kerja keseimbangan pada

kinerja karyawan. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 70 karyawan yang berada di PT. kantor pusat X. Teknik pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Keseimbangan kehidupan kerja diukur dengan menggunakan skala terdiri dari 17 item dan untuk kinerja pegawai diukur menggunakan skala terdiri dari 17 butir. Penelitian ini menggunakan regresi linier sederhana untuk menentukan pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa ada merupakan pengaruh yang signifikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan, dimana *work life balance* memberikan kontribusi sebesar 26,7% terhadap kinerja karyawan.

- 40) Oyewobi, Oke, Adeneye, and Jimoh (2019) yang berjudul, “*Impact of work–life policies on organizational commitment of construction professionals: role of work–life balance*”, memiliki tujuan penelitian untuk mengevaluasi peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara *Work Life Balance* (WLB) dan kinerja organisasi profesional konstruksi wanita di industri konstruksi Nigeria. Studi ini secara empiris memeriksa WLB profesional wanita di organisasi konstruksi Nigeria berukuran menengah dan besar. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model persamaan struktural kuadrat terkecil (PLS-SEM). Temuan mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara WLB dan

komitmen organisasi, dan bahwa komitmen organisasi memediasi dampak WLB terhadap kinerja organisasi.

Salah satu keterbatasan penelitian ini adalah sifat penelitian yang cross-sectional dan sifat pengumpulan data yang berkaitan dengan jenis kelamin perempuan. Oleh karena itu, upaya harus dilakukan untuk melanjutkan studi ini dengan memeriksa dampak WLB pada profesional pria dan wanita di bidang konstruksi. Makalah ini menyajikan penelitian empiris tentang pentingnya inisiatif ramah keluarga dalam organisasi konstruksi dalam konteks Nigeria, dan hasil penelitian memiliki implikasi bagi praktisi industri dan akademisi.

- 41) Casper, Martin, Buffardi, and Erdwins (2002) yang berjudul, “*Work-family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers.*”, pada studinya menyelidiki dampak pekerjaan yang mengganggu keluarga (WIF) dan keluarga mengganggu pekerjaan (FIW) pada komitmen organisasi perempuan dan memeriksa baik efek langsung dan moderasi dari persepsi & dukungan organisasi mereka. Peserta adalah 143 ibu yang dipekerjakan secara profesional dengan setidaknya 1 anak usia prasekolah. Studi ini menemukan bahwa WIF berhubungan positif dengan komitmen organisasi yang berkelanjutan tetapi tidak berhubungan dengan komitmen afektif, dan FIW tidak berhubungan dengan kedua bentuk komitmen organisasi. Hasil juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan menunjukkan efek utama pada kedua jenis komitmen.

42) Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert, and Vandenberghe (2010) yang berjudul, “*The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance*”, mengambil perspektif pertukaran sosial, peneliti memeriksa proses (kotak hitam) yang menghubungkan praktik sumber daya manusia dan komitmen organisasi dan kinerja peringkat yang superior. Menggunakan keadilan prosedural, dukungan organisasi dan kepercayaan, sebagai mekanisme pertukaran relasional, peneliti mengevaluasi keadaan psikologis yang kompleks yang memediasi hubungan antara praktik dan kinerja HRM.

Berdasarkan sampel 1.219 karyawan dari rumah sakit Kanada, hasil peneliti menunjukkan bahwa praktik HRM dapat merangsang kinerja peran dan peran ekstra yang lebih besar jika dianggap sebagai tanda dukungan dan keadilan prosedural. Akibatnya, peneliti menemukan bahwa satu-satunya penerapan praktik HRM, betapapun inovatifnya, tidak cukup untuk meningkatkan kinerja perilaku. Studi peneliti dengan demikian memberikan kontribusi untuk pemahaman yang lebih baik tentang fenomena 'kotak hitam' yang menghubungkan praktik HRM dengan indeks kinerja organisasi. Karena jumlah keadaan psikologis yang dipelajari, penelitian peneliti memperkaya pengetahuan tentang mekanisme pertukaran sosial.

43) Aggarwal-Gupta, Vohra, and Bhatnagar (2010) yang berjudul, “*Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediatonal Influence of Psychological Well-Being.*”, melihat hubungan

antara individu dan organisasi dieksplorasi dengan memeriksa pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan (POS) dan kesejahteraan psikologis (PWB) terhadap komitmen organisasi. 513 manajer yang bekerja di dua organisasi manufaktur besar India diberikan ukuran standar POS, PWB, dan OC yang mengukur komitmen afektif (NC), komitmen normatif (NC), pengorbanan tinggi (HiSac), dan alternatif rendah (LoAlt). Analisis regresi menunjukkan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan psikologis dan semua komponen komitmen organisasi. PWB ditemukan memiliki hubungan yang signifikan dengan AC, NC, dan LoAlt. Analisis mediasi mengungkapkan mediasi parsial antara POS dan AC, dan POS dan NC, dan mediasi penuh antara POS dan LoAlt. Analisis post hoc dilakukan untuk memahami dampak dari berbagai dimensi kesejahteraan psikologis terhadap komitmen organisasi.

- 44) Miftakhul Huda (2017) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia)”. Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa secara parsial budaya organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), secara parsial komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Secara simultan budaya organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Secara parsial budaya organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan budaya organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB lebih besar dari pada pengaruh secara langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB lebih kecil dari pada pengaruh secara langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

45) Angga Rahyu Shaputra & Susi Hendriani (2015) dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Bank Rakyat Indonesia Pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial faktor pengembangan karir tidak mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi secara bersamaan, kompetensi, komitmen dan karir pengembangan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Pekanbaru.

46) Faripa La H.I., I Dewa Ketut R.A. (2017) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Dan Kinerja Guru. Penelitian ini bertujuan untuk

mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi motivasi serta pengaruhnya terhadap kinerja guru tidak langsung SMA Taliabu. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMA.