

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI & TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Penelitian ini menggunakan leader member exchange theory dari Gerstner dan Day (1997). Teori ini menyatakan seorang pemimpin membedakan hubungan dengan bawahan yang dibagi menjadi dua yaitu *in-group* dan *out-group*. Dari perbedaan ini masing – masing kelompok dapat membangun beberapa jenis relasi yang berbeda dengan pemimpin. Teori ini berfokus pada pembahasan hubungan pemimpin dan bawahan secara independen dari pada keseluruhan yang akan menghasilkan kualitas hubungan pemimpin pada bawahan lebih memiliki kualitas.

#### **2.2 Kejelasan Peran**

##### **2.2.1 Pengertian Kejelasan Peran**

Menurut Tubre & Collins (2000) informasi yang kurang dalam pekerjaan dapat membuat hasil usaha yang tidak efisien, sehingga mengakibatkan kurangnya kinerja pada pekerjaan sehingga kejelasan peran akan menjadi harapan dalam memperkuat motivasi suatu pekerjaan dan yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Menurut Dasrita et al., (2015) individu yang mengetahui dengan jelas perannya dalam perusahaan dan sesuai dengan tanggung jawab atas apa yang telah dilakukan dari beban yang diterima maka dia akan lebih memiliki komitmen kepada perusahaannya sehingga dia akan muncul rasa memiliki terhadap

organisasi tempat bekerja. Menurut Lau dan Amirthalingam, (2014) bahwa setiap karyawan yang paham dengan jelas akan peran yang dijalannya maka hal tersebut cenderung efektif dan efisien sehingga menghasilkan kerja yang baik. Karyawan dengan memiliki kejelasan peran yang besar akan lebih terbuka dan sadar tentang peran dan tanggung jawab mereka. Sawyer, (1992) mendefinisikan kejelasan peran dengan dua aspek, kejelasan tujuan (*goal clarity*) mengacu pada tujuan akhir dimana tujuan pekerjaan tersebut dijelaskan dengan teliti dan didefinisikan dengan baik sedangkan kejelasan proses (*process clarity*) adalah keyakinan individu terhadap hasil kinerjanya. Rahman et al., (2007) kejelasan peran menunjukkan keyakinan seseorang tentang harapan dan perilaku yang menyangkut dengan peran yang diterima.

Kejelasan peran adalah kesadaran yang dimiliki individu dalam menjalani masa kerja disuatu organisasi. Ketika individu melamar pekerjaan pada suatu organisasi tertentu tentunya dia telah mempersiapkan *softskill* yang dimiliki sehingga ketika diterima bekerja sudah mengerti tentang tugas apa saja yang perlu dilaksanakan untuk kedepannya dalam berkontribusi mengembangkan organisasi dan mencapai tujuan tertentu.

### **2.2.2 Indikator Kejelasan Peran**

Kejelasan peran merupakan konsep positif bagi individu karena peran yang jelas mendorong karyawan untuk menyelaraskan organisasi dengan tujuan (Hegazy et al., 2023). Menurut Rizzo et al., (1970) dalam penelitian Dalton et al., (2015) indikator kejelasan peran yaitu, sebagai berikut :

1. System peran, karyawan harus mengetahui apa yang sedang dia kerjakan dan lakukan dalam proses mencapai sasaran perusahaan
2. Peran dalam struktur sosial, karyawan bertanggung jawab penuh atas apa yang dikerjakan sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik.
3. Sektor peran ekspektasi dari posisi jabatan dalam struktur peran, karyawan diberi gambaran yang jelas tentang apa yang harus dilakukan ditempat bekerja.
4. Ambiguitas peran, peran yang tidak jelas akan membuat karyawan merasa dirinya tidak di beri wewenang dan tanggung jawab terkait apa yang akan di kerjakan.

## **2.3 Kepuasan Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Pengertian kepuasan kerja menurut Moku et al., (2019) penilaian terhadap lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman emosional ditempat kerja. Kepuasan kerja merupakan konsep penting pada suatu organisasi, karena dapat mempengaruhi kinerja dan moral kerja individu (Dousin et al., 2019). Menurut Wen et al., (2018) karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan berkontribusi pada keterlibatan kerja, komitmen organisasi, produktivitas diri, kesehatan fisik dan mental dengan kualitas hidup yang baik didalam maupun diluar pekerjaan. Cúlibrk et al., (2018) adalah kunci bagian dari organisasi yang menjelaskan tentang perilaku dan bagian penting yang selalu dijadikan dalam penelitian sumber daya manusia. Menurut Ng dan Feldman, (2010) tingginya kepuasan yang dimiliki

karyawan akan berdampak positif pada pekerjaannya, disiplin dan memiliki motivasi yang tinggi untuk menghasilkan inovasi perusahaan. Huda, (2018) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaan akan memaksimalkan hasil dan kemungkinan akan membantu menyelesaikan pekerjaan lain diluar tugas pokoknya. Lingkungan kerja yang kondusif akan menimbulkan kepuasan kerja karena karyawan merasa perusahaan mendukung dalam proses pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan ukuran dari pencapaian yang telah dikerjakan dalam beberapa waktu tertentu yang berkaitan dengan tugas pekerjaan, hasil yang telah dicapai, pengawasan yang didapat serta kecintaan karyawan terhadap perusahaan. Kepuasan kerja ini dapat dikatakan puas ketika karyawan telah bekerja dan mendapatkan hasil yang diperoleh yang mampu mencukupi kebutuhan karyawan itu sendiri dan perusahaan mampu memberikan kenyamanan bekerja dan keamanan.

### **2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan diungkapkan apabila merasa pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, dari pekerjaan tersebut dapat memenuhi apa yang dianggap penting (Fanani et al., 2019). Menurut Rusbult dan Farrell, (1983) dalam penelitian Dalton et al., (2015) indikator kepuasan kerja yaitu, sebagai berikut :

1. Gaji, gaji yang diterima karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dia terima selama menjadi karyawan.

2. Peluang promosi, ketika karyawan telah bekerja dalam kurun waktu yang cukup lama dan baik dalam menyelesaikan tugasnya, karyawan tersebut berhak mendapatkan kesempatan untuk menaikan jabatan dalam perusahaan.
3. Rutinitas, kegiatan dengan prosedur untuk melakukan tugas-tugas dengan baik.
4. Formalisasi, kondisi karyawan mengikuti aturan-aturan, prosedur, intruksi dan komunikasi dibakukan hingga sejauh mana pekerjaan dalam organisasi terselesaikan.
5. Otonomi, wewenang yang jelas diberikan kepada karyawan agar dapat bertanggung jawab dengan baik atas pekerjaannya.
6. Identitas tugas, karyawan merasakan puas dengan apa yang dia kerjakan sehingga merasa senang ketika mendapatkan hasil yang diharapkan dari tugasnya.
7. Umpan balik, hal ini perlu dilakukan agar karyawan merasa dihargai atas pekerjaan yang telah di kerjakan.
8. Hubungan rekan kerja, memiliki rekan kerja yang baik akan membuat karyawan semakin semangat bekerja karena merasa memiliki tempat untuk berbagi.
9. Tantangan pekerjaan, individu karyawan memiliki rasa tersendiri untuk menghadapi pekerjaan yang cukup menantang sehingga dapat menyelesaikan dengan baik.

10. Jadwal kerja, saat karyawan dapat menyesuaikan jadwal kerja yang diinginkan maka akan merasa diperhatikan oleh perusahaan.
11. Lembur, karyawan mau melakukan lembur karena ada biaya tambahan sehingga mau melaksanakannya.
12. Liburan, dapat menghilangkan stress kerja yang dialami ketika menghadapi permasalahan organisasi.
13. Lingkungan kerja, lingkungan yang baik dalam perusahaan membuat karyawan nyaman dan puas karena merasa dekat dengan orang-orang yang memiliki nilai positif.

## **2.4 Komitmen Organisasi**

### **2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Fischer dan Mansell, (2009) komitmen organisasi merupakan keadaan yang terjadi terhadap lingkungan kerja, saat karyawan berpihak pada organisasi dan berkerja sama untuk mencapai tujuan. Jahroni et al., (2021) komitmen organisasi adalah tahapan dimana karyawan organisasi merasa memiliki andil dalam kesejahteraan dan keberhasilan organisasi dan jenis sikap yang mencerminkan terhadap suatu organisasi. Finthariasari et al., (2020) komitmen organisasi adalah rasa identifikasi, loyalitas, dan partisipasi karyawan dalam organisasi atau unit organisasi. Danford et al., (2005) komitmen organisasi merupakan tingkat keyakinan karyawan untuk menerima tujuan organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian tersebut. Seseorang yang puas dengan hasil kerjanya akan semakin berkomitmen dengan organisasi. Budianto et al., (2021) komitmen organisasi

suatu yang penting dalam bagian dunia kerja dengan menetapkan syarat tertentu untuk suatu jabatan. Dwiningrum, (2015) mendefinisikan komitmen organisasi adalah posisi seorang individu yang membela tujuan organisasi dan mempertahankan dirinya dalam organisasi tersebut.

Komitmen kepada setiap karyawan sangat penting karena karyawan yang berkomitmen memiliki tanggung jawab lebih terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang tidak berkomitmen. Pada umumnya karyawan yang terlibat harapan bekerja secara maksimal agar apa yang dikerjakan sesuai dengan harapan perusahaan. Artinya bentuk komitmen organisasi yang muncul tidak hanya loyalitas pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dengan organisasi kerja yang bertujuan untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

#### **2.4.2 Indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang yang berpartisipasi, dengan mengidentifikasi dan setia terhadap perusahaan atau organisasi (Fanani et al., 2019). Menurut J. P. Meyer & Allen, (1984) dalam penelitian Dalton et al., (2015) indikator komitmen organisasi yaitu, sebagai berikut :

1. *Affective Commitment* meliputi kepercayaan yang kuat, menerima nilai dan tujuan organisasi, loyalitas terhadap organisasi, dan kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.

2. *Continue Commitment* meliputi memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi dan memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi.

3. *Normative Commitment* meliputi kemauan bekerja dan tanggung jawab memajukan organisasi



## 2.5 Landasan Empiris

Landasan empiris merupakan landasan yang memberikan gambaran dan arahan terhadap kejadian yang disertai bukti-bukti lapangan. Bukti ini akan dijadikan sebagai bahan informasi untuk melakukan peneliatan terkait hal yang serupa (Wulandari et al., 2022).

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Dalton et al., (2015)	The Joint Effect of Unfavorable Supervisory Feedback Environment and External Mentoring on Job Attitudes and Job Outcomes in the Public Accounting Profession	Analisis Korelasi dan Model Persamaan Struktural (SEM)	SFE yang tidak menguntungkan berhubungan negative dengan dua sikap kerja utama yaitu kejelasan peran dan kepuasan kerja. Dan berhubungan positif dengan komitmen organisasi dan berhubungan negatif dengan niat berpindah.
2.	Budianto et al., (2021)	Komitmen Organisasional Pada Karyawan Generasi Milenial: Peran Nilai Kerja dan Kepuasan Kerja	<i>Partial least square</i>	Karyawan generasi milenial yang memiliki nilai kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap komitmen Organisasional
3.	Hasan, (2019)	Motivasi, Kepuasan, Karakteristik, Kepemimpinan dan Keadilan Terhadap	PLS ( <i>Partial Least Squares</i> )	Motivasi kerja, Kepuasan kerja, Karakteristik kerja, kepemimpinan dan

		Komitmen Organisasi		keadilan dalam organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
4.	Mahayasa et al., (2019)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Analisis deskriptif dan analisis inferensial dengan analisis Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS)	Kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan OCB
5.	Hegazy et al., (2023)	Effects of Organizational Climate, Role Clarity, Turnover Intention, and Workplace Burnout on Audit Quality and Performance	Korelasi matriks dan Structural Equation Model (SEM)	Burnout memiliki hubungan negatif bagi auditor dan perusahaan audit. Iklim organisasi yang baik memiliki hubungan signifikan negatif dengan kualitas audit, keputusan nonetis dan kinerja audit. Kejelasan peran memiliki hubungan yang signifikan positif dengan kualitas dan kinerja audit dan memiliki hubungan tidak signifikan dengan keputusan nonetis. Selain itu, niat berpindah memiliki hubungan positif yang

				signifikan dengan keputusan nonetis, kualitas audit dan kinerja
6.	Putra et al., (2020)	The Effect of Organizational Commitments in Auditor Performance with Dysfunctional Audit Behavior as Mediation Variables	Analisis jalur dengan proses perhitungan dengan SPSS	Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja auditor dan perilaku disfungsional audit tidak mampu memediasi komitmen organisasional secara signifikan terhadap kinerja auditor
7.	Khusnah & Anugraini, (2022)	Pengukuran Kinerja Non Keuangan Terhadap Kinerja Karyawan: Efek Mediasi dari Role Clarity dan Komitmen Organisasi	Structural Equation Modeling (SEM) dengan metode alternative Partial Least Square (PLS)	Adanya pengaruh positif dari pengukuran kinerja non keuangan terhadap role clarity, komitmen organisasi dan kinerja karyawan
8.	Sulistyaningsih, (2019)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kejelasan Peran terhadap Kinerja Pegawai	Analisis regresi linier berganda. Dengan uji f dan uji t yang diolah dengan SPSS	Budaya organisasi dan kejelasan peran bersama-sama berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai
9.	Tanjung, (2019)	Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Pegawai	Regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji t, uji f, dan koefisien determinasi dan olah data	Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan secara simultan keterlibatan kerja

			menggunakan SPSS	dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
10.	Indrianingsih & Yuniyanto, (2022)	Pengaruh Modal Psikologi, Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasional		Modal psikologi secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dan Stres kerja secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu pada Tabel 2.1 bahwa ditemukan kesamaan pada variabel-variabel yang diteliti namun menggunakan dimensi dan pengukuran yang berbeda disetiap penelitian. Penelitian ini mengacu pada penelitian Dalton et al., (2015) yang membahas tentang SFE yang tidak menguntungkan memiliki dukungan yang berdampingan dengan kejelasan peran dan kepuasan kerja serta tidak adanya dukungan pendampingan dengan komitmen organisasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan variabel kejelasan peran, kepuasan kerja dan komitmen organisasi karena banyak karyawan yang berminat

mengundurkan diri dari suatu organisasi atau perusahaan dan objek yang digunakan pada penelitian ini yaitu generasi milenial. Alasan peneliti tertarik pada objek generasi milenial karena saat ini generasi milenial yang mendominasi populasi di Indonesia. Dibalik fenomena terkait generasi milenial ternyata banyak permasalahan dari berbagai aspek, yang salah satunya dunia kerja. Bahwa arus pengunduran diri secara menyeluruh diperkirakan akan terus melaju, sejalan dengan perubahan gaya kerja generasi milenial yang mencari pekerjaan sesuai dengan kehidupan personal.

## **2.6 Pengembangan Hipotesis**

### **2.6.1 Pengaruh Kejelasan Peran terhadap Komitmen Organisasi**

Kejelasan peran adalah batas wewenang, tanggung jawab, harapan perilaku dan keyakinan masing-masing individu dalam menginterpretasikan tugas yang dilakukan dan kemampuan untuk membuat keputusan sendiri dan bertindak sesuai dengan hasil kinerjanya (Sulistyaningsih, 2019). Kejelasan peran ditentukan oleh adanya kejelasan perilaku sebagai input lingkungan yang memandu perilaku dan menginformasikan bahwa perilaku tersebut sesuai (Anggriawan, 2017)

Seorang karyawan membutuhkan sebuah dorongan yang cukup untuk mengerjakan sebuah tugas secara efektif. Kejelasan peran dapat memberikan harapan dari usaha suatu kinerja, sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja akan suatu pekerjaan. Kejelasan peran seharusnya meningkatkan pemahaman seorang karyawan

tentang komponen-komponen perannya sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuannya (Fransiskus, 2014).

Penelitian terdahulu Sulistyaningsih, (2019) yang menyatakan bahwa kejelasan peran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Khusnah dan Anugraini, (2022) yang menyatakan bahwa kejelasan peran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Seseorang yang memiliki pemahaman yang jelas tentang perannya, mereka cenderung puas dengan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dihasilkan hipotesis yang pertama sebagai berikut:

**H1 : Kejelasan peran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial di Kota Bandar Lampung.**

### **2.6.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja adalah keadaan psikologis yang nyaman yang dialami karyawan sesuai dengan peran dan kebutuhannya di lingkungan kerja (Tanjung, 2019). Dari perspektif internal, kepuasan tentunya berkaitan dengan komitmen kerja, baik profesional maupun organisasi. Sementara itu, dari sudut pandang eksternal, kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh lingkungan tempatnya bekerja. Seseorang yang merasakan kepuasan secara alami akan melakukan segala daya mereka untuk melakukan pekerjaan terbaik untuk organisasi tempat bekerja, melakukan tugas pekerjaan dengan kemampuan terbaik mereka (Tanjung, 2019).

Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep tingkah laku pada pekerjaan yang berkaitan antara ada dan tidaknya keterkaitan perseorangan pada organisasi. Individu yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, akan menghasilkan berupa semaksimal mungkin untuk meraih tujuan organisasi sesuai dengan keperluan organisasi. Tingginya kepuasan kerja maka akan menghasilkan dari diri seorang karyawan sebuah kepuasan yang bermanfaat bagi organisasi dan karyawan (Apriansyah, 2014).

Penelitian terdahulu yang dilakukan Antari, (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Indrianingsih dan Yuniarto, (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan terhadap komitmen organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan semakin besar komitmen karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi, hal ini akan menambah kesetiaan karyawan dalam organisasi tersebut dan tidak merubah pemikiran karyawan untuk mengundurkan diri. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dihasilkan hipotesis kedua sebagai berikut:

**H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial di Kota Bandar Lampung.**

### **2.6.3 Kejelasan Peran dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama terhadap Komitemen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah kepercayaan karyawan untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi serta keinginan untuk tetap tinggal, tumbuh dan

berkembang bersama organisasi (Wahab, 2021). Kejelasan peran yang dimiliki karyawan diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan meningkatkan kinerja pekerjaan sehingga memberikan dampak yang baik pada organisasi (Khoirina, 2019). Seseorang yang mengetahui perannya dengan pasti dalam organisasi maka akan bertanggung jawab atas beban pekerjaan yang telah diterima sehingga akan menimbulkan rasa memiliki dan lebih berkomitmen pada organisasi tempat bekerja (Dasrita et al., 2015).

Kepuasan kerja adalah sikap atau rasa kepuasan yang ditunjukkan karyawan saat melakukan tugas yang diberikan kepada mereka oleh seorang pimpinan (Priskila & Ie, 2021). Kepuasan kerja bagian dari rasa individu yang sesuai dengan harapan dan kenyataan yang telah diperoleh di tempat kerja dalam hal beban kerja, kondisi kerja, hubungan rekan kerja, dan kompensasi (Puspitawati & Riana, 2014). Kepuasan kerja sangat ditentukan oleh seberapa baik organisasi memenuhi harapan karyawan.

Komitmen organisasi sangat penting dalam kehidupan kerja, banyak perusahaan menjadikan komitmen sebagai syarat untuk kinerja tugas-tugas tertentu. Komitmen organisasi merupakan tanda loyalitas karyawan terhadap kelangsungan perusahaan. Karyawan yang terlibat bekerja secara optimal untuk perusahaan dan siap menerima serta percaya pada nilai dan tujuan perusahaan.

Dukungan penelitian terdahulu mengenai hubungan kejelasan peran dengan komitmen organisasi menurut Hegazy et al., (2023) bahwa kejelasan

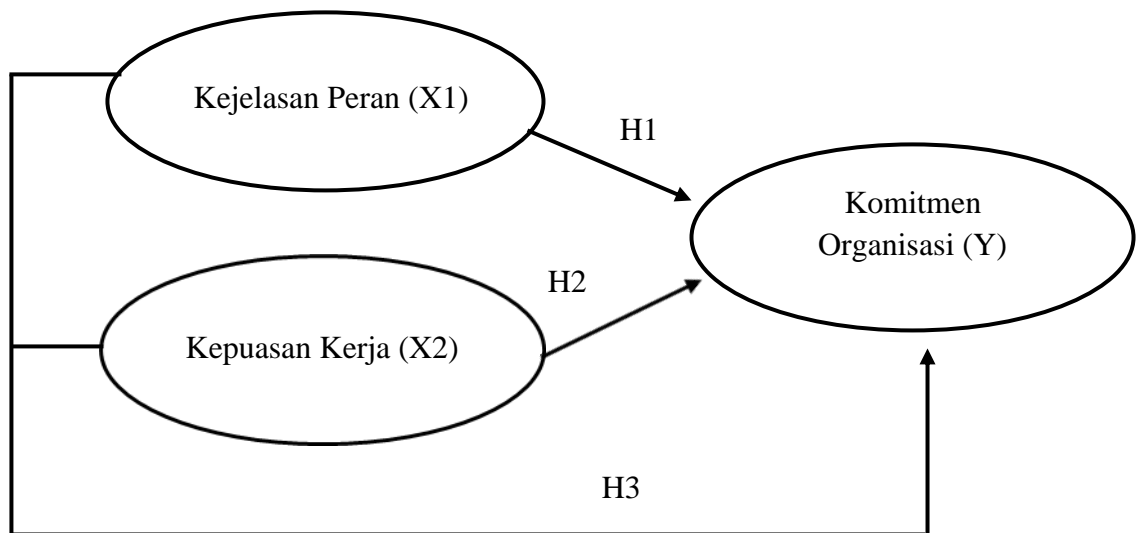


peran menjadi salah satu hal berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan, mengenai hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi menurut Tanjung, (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi satu hal yang berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dihasilkan hipotesis ketiga sebagai berikut:

**H3 : Kejelasan peran dan kepuasan kerja bersama-sama memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial di Kota Bandar Lampung.**

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka konseptual dibuat agar penelitian dan penulisan dapat tersusun dengan sistematis. Kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan teori dengan faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang dianggap penting, kerangka ini membantu memberikan penjelasan mengenai gambaran antara variable independent dengan variable dependent. Dalam hal ini variable dependent adalah kejelasan peran (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap variable independent komitmen organisasi (Y).



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**