

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan suatu bidang yang kompleks dan penting dalam dunia bisnis yang melibatkan berbagai kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan sebuah organisasi. Konsep ini didefinisikan oleh berbagai ahli manajemen. Menurut Cole & Kelly (2015), manajemen melibatkan serangkaian aktivitas terpadu yang bertujuan untuk mengarahkan dan mengontrol operasi organisasi agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Certo & Certo (2016) menggambarkan bahwa esensi dari manajemen adalah mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan orang dan sumber daya yang tersedia secara efisien. Selanjutnya, Daft (2016) menekankan bahwa manajemen bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif melalui proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya.

Dalam praktiknya, manajemen juga mencakup aspek koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja guna memastikan efisiensi dan efektivitas operasional, seperti yang dijelaskan oleh Robbins & Coulter (2016). Boddy (2017) menekankan bahwa manajemen merupakan tindakan yang melibatkan penyelesaian tujuan dengan memanfaatkan orang-orang dan sumber daya yang ada. Manajemen juga melibatkan kerja sama dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efisien dan efektif, seperti yang diungkapkan oleh Gulati, Mayo, & Nohrian (2017). Bateman, Snell, & Konopaske (2018) menjelaskan bahwa manajemen adalah proses kerja dengan orang dan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Pendekatan manajemen juga melibatkan delegasi tugas kepada orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, seperti yang diuraikan oleh

Williams (2018). Selain itu, aspek perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya merupakan inti dari fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif, seperti yang dikemukakan oleh Jones & George (2018). Kinicki & Williams (2018) menyimpulkan bahwa manajemen adalah tentang mengejar tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan kerja individu melalui proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya.

Berdasarkan pada pengertian manajemen yang tertera bahwa pada penelitian ini penulis akan menggunakan pengertian manajemen dari Bateman, et al karena memiliki pengertian yaitu proses kerja dengan orang dan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Al-Sada, Al-Esmael & faisal, M. (2017) Menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang yang memusatkan perhatiannya pada pengaturan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia di suatu organisasi. Fokus utamanya adalah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, individu, dan masyarakat secara keseluruhan melalui pengelolaan yang efektif dan efisien dari sumber daya manusia.

Pada dasarnya menurut Brown, E., & Lee, D. (2023), manajemen sumber daya manusia melibatkan berbagai proses mulai dari pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja dengan karyawan di dalam sebuah organisasi. Bagian manajemen sumber daya manusia ini memiliki tanggung jawab besar dalam mengurus berbagai kebutuhan perusahaan terkait dengan sumber daya manusia agar semua aktivitas dapat berjalan dengan lancar dan lebih efisien. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga meliputi studi

tentang manajemen, psikologi, komunikasi, ekonomi, dan sosiologi untuk mendukung fungsi-fungsinya.

dikutip dari penelitian oleh Brown, E., & Lee, D. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki beberapa peran penting, termasuk mencakup rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, manajemen kompensasi, hubungan karyawan, dan pengelolaan ketenagakerjaan. Fungsi-fungsi ini membantu organisasi dalam mengelola SDM mereka dengan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Smith, J. A., & Johnson, M. K. (2022) Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat melalui pengelolaan sumber daya manusia dengan baik. Ini termasuk peningkatan produktivitas karyawan, pengelolaan informasi ketenagakerjaan, dan pemanfaatan sumber daya manusia yang sudah ada secara efektif.

Pada penelitian ini, definisi yang digunakan oleh penulis adalah definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Al-Sada, et al yaitu bidang yang memusatkan perhatiannya pada pengaturan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia di suatu organisasi.

### **2.1.3 Proses Manajemen**

Proses Manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh manajer atau pemimpin organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Proses ini melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. (Iriantara, 2021).

#### *a. Planning*

*Planning* merupakan langkah pertama dalam proses manajemen, sebagaimana diuraikan oleh Robbins dan Coulter (2019). Di tahap ini, manajer menetapkan tujuan yang ingin dicapai,

mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu, *planning* juga melibatkan identifikasi risiko potensial, evaluasi kinerja masa lalu, dan merumuskan rencana tindakan untuk mengatasi tantangan yang mungkin timbul. Dengan melakukan langkah-langkah ini secara cermat, manajer dapat memastikan bahwa organisasi memiliki landasan yang kuat untuk mencapai kesuksesan dalam mencapai tujuan mereka.

b. *Organizing*

*Organizing* merupakan tahap penting dalam proses manajemen, sebagaimana dijelaskan oleh Daft (2018). Hal ini melibatkan beberapa aspek, termasuk desain struktur organisasi untuk memastikan efisiensi dan efektivitas operasional, penentuan tugas dan tanggung jawab agar setiap anggota tim memiliki peran yang jelas, serta koordinasi antar bagian untuk memastikan kolaborasi yang harmonis dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, manajer bertanggung jawab untuk memastikan bahwa sumber daya manusia, finansial, dan fisik tersedia secara memadai dan terkoordinasi dengan baik, sehingga organisasi dapat beroperasi secara optimal dan mencapai kinerja yang diinginkan.

c. *Leading*

*Leading* merupakan aspek penting dalam proses manajemen yang melibatkan kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi, sebagaimana dikemukakan oleh Northouse (2018). Ini mencakup kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama, dan memastikan bahwa tujuan tersebut tercapai dengan efektif. Manajer yang efektif dalam pengarahan perlu memiliki keterampilan interpersonal yang kuat untuk berinteraksi dengan beragam individu, serta keterampilan kepemimpinan yang baik untuk memimpin dan menginspirasi tim.

Selain itu, kemampuan komunikasi yang efektif juga menjadi kunci dalam memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi di antara anggota tim.

d. *Controlling*

*Controlling* merupakan tahap terakhir dalam proses manajemen, seperti yang dijelaskan oleh Bateman dan Snell (2019). Pada tahap ini, manajer melakukan pemantauan terhadap kinerja organisasi atau proyek, membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan, dan mengidentifikasi apakah ada penyimpangan atau perbedaan yang perlu diperhatikan. Jika ditemukan ketidaksesuaian, manajer kemudian mengambil tindakan korektif untuk memperbaiki situasi dan memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai sesuai dengan yang direncanakan. Dengan melakukan pengendalian yang efektif, manajer dapat mengidentifikasi peluang perbaikan dan mengarahkan organisasi menuju kinerja yang lebih baik.

Untuk menjadi manajer yang efektif, penting bagi mereka untuk menguasai keempat tahap proses manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Robbins & Coulter, 2019). Ini memungkinkan mereka untuk mengelola sumber daya organisasi dengan baik dan mencapai tujuan yang ditetapkan.

Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi telah menjadi alat yang sangat berharga dalam mempercepat proses manajemen. Dengan menggunakan perangkat lunak manajemen proyek, aplikasi kolaboratif, dan alat komunikasi digital lainnya, manajer dapat meningkatkan efisiensi dalam mengumpulkan informasi, berkomunikasi dengan anggota tim, dan mengelola proyek secara keseluruhan (Robbins & Coulter, 2019).

Keterampilan kepemimpinan dan komunikasi memainkan peran kunci dalam mengarahkan tim kerja menuju pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan

memandu anggota tim adalah keterampilan esensial bagi seorang pemimpin (Northouse, 2020). Selain itu, kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan berbagai pemangku kepentingan akan membantu memastikan pemahaman yang jelas tentang tujuan dan strategi organisasi.

#### **2.1.4 *Task-Oriented Leadership***

Menurut Zhao & Wu (2022), *task-oriented leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang fokus pada pencapaian tugas-tugas khusus, tujuan, dan objektif dalam sebuah organisasi. Dalam gaya kepemimpinan ini, prioritas diberikan pada efisiensi, kejelasan peran, dan penetapan standar kinerja yang jelas untuk mencapai hasil yang diinginkan. Para pemimpin yang menganut pendekatan ini cenderung menekankan pada penyelesaian tugas dengan tepat waktu dan sesuai dengan standar yang ditetapkan, serta memastikan bahwa setiap anggota tim memahami peran mereka dengan jelas dalam mencapai tujuan bersama.

Penelitian oleh Kue, Nuryakin, dan Suwanti (2021) menemukan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada tugas secara signifikan mempromosikan perilaku penciptaan pengetahuan bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa fokus pada tugas dan tujuan oleh pimpinan berdampak positif pada kemampuan bawahan untuk menciptakan pengetahuan baru. Persepsi iklim kompetitif dan motivasi pencapaian berperan sebagai mediator antara *task-oriented leadership* dan perilaku penciptaan pengetahuan bawahan. Ini menunjukkan bahwa persepsi lingkungan kerja yang kompetitif dan dorongan untuk mencapai tujuan memainkan peran penting dalam menghubungkan gaya kepemimpinan *task-oriented* dengan upaya bawahan untuk menciptakan pengetahuan.

MbCrae & Costa (2013) menyarankan bahwa organisasi perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas melalui pelatihan dan pengembangan kepemimpinan. Selain itu, membangun

mekanisme kompetisi yang sehat dan memperhatikan motivasi pencapaian karyawan adalah kunci untuk meningkatkan kinerja dan penciptaan pengetahuan. *Task-oriented leadership* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja berperan sebagai mediator. Ini menekankan pentingnya gaya kepemimpinan yang fokus pada tugas dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam jurnalnya MbCrae & Costa (2013) mengatakan gaya kepemimpinan *task* dan *people-oriented* dapat dipengaruhi oleh pengalaman perkembangan awal dan lingkungan di mana seseorang dibesarkan. Ini menunjukkan pentingnya memahami bagaimana pengalaman perkembangan awal dapat membentuk preferensi kepemimpinan seseorang. Organisasi juga perlu memperhatikan potensi dampak Machiavellianism dalam kepemimpinan *task-oriented*, serta menyeimbangkan kompetisi dan nilai-nilai etika dalam lingkungan kerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh penulis bahwa definisi yang dipakai dalam pengoperasian variabel *task-oriented leadership* akan diambil berdasarkan definisi yang dipaparkan oleh Zhao & Wu yaitu pendekatan kepemimpinan yang fokus pada pencapaian tugas-tugas khusus, tujuan, dan objektif dalam sebuah organisasi.

### **2.1.5 *Psychological Capital***

Menurut Prasath, Xiong, & Jeon (2022) *psychological capital* adalah konsep kunci dalam memperkuat kesejahteraan individu dan kinerja organisasi, terdiri dari empat komponen utama, yaitu harapan, efikasi, ketahanan, dan optimisme. Harapan mendorong individu untuk menetapkan tujuan yang menantang dan meraihnya, sementara efikasi memperkuat keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengatasi tantangan. Ketahanan membantu individu untuk bangkit kembali setelah mengalami kegagalan atau stres, dan optimisme memberikan pandangan positif tentang masa depan serta kemampuan



untuk melihat peluang di tengah tantangan. dikatakan dalam jurnal yang di tulis oleh Prasath, Xiong, & Jeon (2022) Dengan membangun *psychological capital* yang kuat, individu dan organisasi dapat mengoptimalkan kinerja dan kesejahteraan mereka. Untuk memahami *psychological capital* lebih dalam, terdapat empat hal yang harus dipahami terlebih dahulu, yaitu komponen *psychological capital*, dampak *psychological capital* pada kinerja kerja, pengembangan *psychological capital*, dan implikasi manajerial.

Dikatakan oleh Kue, Nuryakin, dan Suwanti (2021) *psychological capital* terdiri dari empat komponen kunci yang memberikan fondasi bagi kesejahteraan individu dan kinerja organisasi. Pertama, harapan (*Hope*) mencerminkan keyakinan individu dalam mencapai tujuan melalui perencanaan dan usaha yang tepat. Selanjutnya, efikasi (*Efficacy*) menunjukkan keyakinan individu terhadap kemampuannya mengatasi tugas-tugas dan tantangan. ketahanan (*Resilience*) menggambarkan kemampuan individu untuk bangkit dari tekanan dan menghadapi ketidakpastian dengan tegar. Terakhir, optimisme (*Optimism*) menciptakan pandangan positif tentang masa depan dan keyakinan akan hasil yang menguntungkan. Dengan memahami dan mengembangkan empat komponen ini, individu dapat meningkatkan kesejahteraan dan kinerja mereka.

*Psychological capital* memiliki dampak yang signifikan pada kinerja kerja. Penelitian menegaskan bahwa individu yang memiliki tingkat *psychological capital* yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja kerja yang lebih unggul (Luthans et Al, 2007). Selain itu, *psychological capital* juga berpengaruh pada tingkat keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki *psychological capital* yang kuat lebih mampu mengatasi stres, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan memberikan kontribusi positif kepada tim dan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian,



pengembangan *psychological capital* menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan di tempat kerja.

Luthans et al (2007) mengatakan pengembangan *psychological capital* karyawan dapat dilakukan oleh organisasi melalui program pelatihan dan pengembangan khusus. Program pelatihan dapat difokuskan pada penguatan komponen-komponen utama *psychological capital*, seperti teknik manajemen stres, pembentukan harapan yang realistis, dan peningkatan efikasi diri. Dengan memberikan pelatihan ini, organisasi dapat membantu karyawan dalam mengembangkan kemampuan untuk mengatasi tantangan, membangun pandangan positif terhadap masa depan, dan meningkatkan keyakinan akan kemampuan diri mereka. Ini akan memberikan kontribusi signifikan terhadap kesejahteraan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Implikasi manajerial dari konsep *Psychological Capital* menekankan pentingnya peran manajer dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung pengembangan modal psikologis positif. Manajer perlu menyadari bahwa pengakuan atas prestasi dan umpan balik yang konstruktif dapat memperkuat *psychological capital* karyawan (Lorenz, Beer, Pütz, & Heinitz, 2016). Lebih dari itu, dalam konteks organisasi, *psychological capital* tidak hanya tentang keberhasilan individu, tetapi juga berkontribusi pada kesuksesan keseluruhan organisasi (Nolzen, 2018). Oleh karena itu, pemahaman dan pengelolaan *psychological capital* menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing, di mana karyawan dapat berkembang secara pribadi dan berkontribusi secara efektif terhadap tujuan organisasi (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2007).

Pada penelitian yang dilakukan oleh penulis bahwa definisi yang dipakai dalam pengoperasian variabel *psychological capital* akan diambil berdasarkan definisi yang dipaparkan oleh Prasath, Xiong, & Jeon yaitu konsep kunci dalam memperkuat kesejahteraan individu dan

kinerja organisasi, terdiri dari empat komponen utama, yaitu harapan, efikasi, ketahanan, dan optimisme.

### 2.1.6 *Job Satisfaction*

Menurut Rambe, A. K (2019), kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah konsep penting yang memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen terhadap organisasi. Selain itu, tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga dapat mengurangi tingkat absensi, pergantian karyawan, dan konflik di tempat kerja. Oleh karena itu, organisasi sering berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui berbagai strategi, seperti peningkatan komunikasi, pengakuan atas prestasi, keseimbangan kerja-hidup, dan pengembangan kesempatan karier.

Kepuasan kerja adalah konsep yang merujuk pada perasaan positif atau negatif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Sunarta (2022) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "perasaan umum tentang pekerjaan yang diperoleh dari penilaian individu terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja mereka." Dengan kata lain, kepuasan kerja mencakup evaluasi subjektif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, termasuk tugas, lingkungan kerja, relasi dengan rekan kerja, kompensasi, dan kesempatan pengembangan karier. Definisi ini menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya terkait dengan aspek-aspek spesifik dari pekerjaan, tetapi juga melibatkan persepsi dan pengalaman individu terhadap keseluruhan pengalaman kerja mereka.

Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan termasuk karakteristik pekerjaan seperti otonomi dan tanggung jawab, hubungan interpersonal dengan atasan dan rekan kerja, kompensasi yang adil, serta keseimbangan kerja-hidup. Otonomi, variasi tugas, dan hubungan yang baik dapat meningkatkan kepuasan. Kompensasi yang memadai dan

pengakuan atas prestasi juga berperan penting. Selain itu, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memengaruhi kepuasan kerja (George & Zakkariya, 2018). Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya akan memengaruhi kinerja dan keberhasilan keseluruhan organisasi.

Penelitian menegaskan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka memiliki kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan tingkat keterlibatan karyawan, komitmen terhadap organisasi, dan tingkat retensi karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, lebih setia terhadap organisasi, dan lebih cenderung untuk tetap bertahan dalam perusahaan (Lee, Lee, Choi, & Kim, 2022). Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mempromosikan kepuasan kerja karyawan merupakan strategi yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mempertahankan talenta yang berharga.

Implikasi manajerial dari penelitian ini menekankan pentingnya bagi manajer untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mereka. Ini mencakup memberikan pengakuan atas prestasi, memberikan peluang pengembangan yang jelas, serta memastikan bahwa kompensasi yang diberikan adil dan memadai. Dengan melakukan ini, manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan keterlibatan mereka, komitmen terhadap organisasi, dan tingkat retensi. Hal ini akan berdampak positif pada kinerja individu dan keseluruhan organisasi (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2007). Oleh karena itu, manajer perlu mengambil langkah-langkah konkret untuk memastikan bahwa kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi dalam lingkungan kerja mereka.

Pada penelitian yang dilakukan oleh penulis bahwa definisi yang dipakai dalam pengoperasian variabel *job satisfaction* akan diambil berdasarkan definisi yang dipaparkan oleh Rambe, A. K yaitu konsep penting yang memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

### **2.1.7 Organizational Commitment**

*Organizational commitment* merupakan konsep penting dalam studi manajemen yang mengacu pada tingkat keinginan individu untuk tetap terikat dan berkontribusi pada organisasi tempat mereka bekerja (Topino et al., 2021; Ramalho Luz et al., 2018). Konsep ini melibatkan tiga dimensi utama: afektif, normatif, dan kontinu (Topino et al., 2021). Dimensi afektif berkaitan dengan perasaan individu terhadap keterikatan emosional mereka terhadap organisasi (Topino et al., 2021), sedangkan dimensi normatif berkaitan dengan perasaan kewajiban moral untuk tetap berkomitmen pada organisasi (Ramalho Luz et al., 2018). Sementara itu, dimensi kontinu berhubungan dengan keinginan individu untuk tetap berada dalam organisasi karena keterbatasan alternatif yang tersedia (Topino et al., 2021)

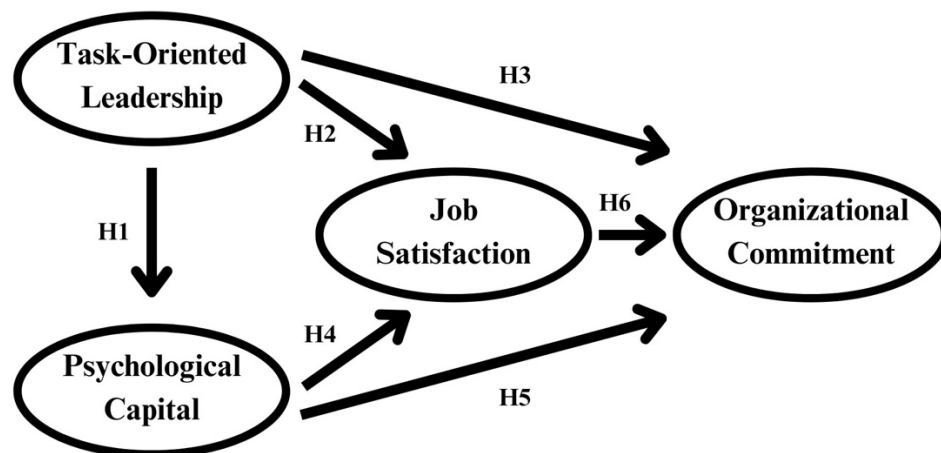
Komitmen afektif adalah dimensi dari *organizational commitment* yang merujuk pada perasaan positif individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Topino et al., 2021). Karyawan yang memiliki komitmen afektif cenderung merasa terikat secara emosional dengan organisasi tersebut dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap berada di dalamnya (Topino et al., 2021).

Komitmen normatif adalah dimensi lain dari *organizational commitment* yang terkait dengan norma-norma sosial dan tanggung jawab moral (Ramalho Luz et al., 2018). Karyawan yang memiliki komitmen normatif merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap berkomitmen pada organisasi tempat mereka bekerja (Ramalho Luz et al., 2018).

Komitmen kontinu adalah dimensi ketiga dari *organizational commitment* yang terkait dengan biaya-biaya yang akan dikeluarkan jika karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi (Topino et al., 2021). Karyawan dengan komitmen kontinu merasa terikat pada organisasi karena pertimbangan praktis seperti biaya kehilangan atau risiko memulai kembali di organisasi lain (Topino et al., 2021).

Pada penelitian yang dilakukan oleh penulis bahwa definisi yang dipakai dalam pengoperasian variabel *organizational commitment* akan diambil berdasarkan definisi yang dipaparkan oleh Topino, et al; Ramalho Luz, et al yaitu konsep penting dalam studi manajemen yang mengacu pada tingkat keinginan individu untuk tetap terikat dan berkontribusi pada organisasi tempat mereka bekerja.

## 2.2 Model Penelitian



Gambar 2.1 Model Penelitian Replika dari The Nguyen Huynh, et al. (2020)

Sumber: Penulis (2024)

## 2.3 Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh *Task-Oriented Leadership* terhadap *Psychological Capital*

Gaya kepemimpinan berorientasi tugas dikenal dapat memberikan kontribusi signifikan dalam peningkatan modal psikologis individu dan kelompok, sehingga secara langsung berdampak pada efektivitas kerja (Pizzolitto et al., 2021). Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki hubungan positif dengan modal psikologis, yang mencakup elemen-elemen seperti kepercayaan diri, optimisme, dan ketahanan mental (Pizzolitto et al., 2021). Selain itu, gaya kepemimpinan berorientasi tugas tidak hanya terbatas pada pengawasan terhadap pelaksanaan tugas oleh karyawan, tetapi juga melibatkan aspek pengembangan keterampilan secara efektif. Manajer yang menerapkan gaya kepemimpinan ini sering kali berperan sebagai pembimbing yang membantu karyawan mengembangkan potensi mereka secara optimal, meningkatkan motivasi dan kinerja secara keseluruhan.

Lebih lanjut, ketika dihadapkan pada tantangan dan kesulitan dalam lingkungan kerja, manajer yang mempraktikkan gaya kepemimpinan berorientasi tugas cenderung bekerja sama dengan karyawan untuk menciptakan pandangan optimis terhadap situasi bisnis (Bagis, 2019). Hal ini berdampak positif pada modal psikologis karyawan, karena adanya dukungan dan kolaborasi dalam mengatasi masalah (Bagis, 2019). Pandangan optimis ini memperkuat semangat dan rasa percaya diri karyawan, sehingga mereka merasa lebih mampu menghadapi tantangan dan mengatasi rintangan dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, gaya kepemimpinan berorientasi tugas tidak hanya memainkan peran penting dalam peningkatan efektivitas kerja, tetapi juga membantu memperkuat kesejahteraan psikologis individu dan kelompok dalam organisasi.

H1: *Task-Oriented Leadership* berpengaruh positif terhadap *Psychological Capital*.

### **2.3.2 Pengaruh *Task-Oriented Leadership* terhadap *Job Satisfaction***

Menurut Robbins dan Judge (2020), gaya kepemimpinan berorientasi tugas memainkan peran penting dalam memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian mereka menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang fokus pada tugas, seperti memberikan arahan yang jelas, menetapkan tujuan yang spesifik, dan memberikan umpan balik yang konstruktif, dapat secara positif memengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi (Pizzolitto et al., 2021). Ketika karyawan merasa dipandu dengan jelas dalam menjalankan tugas mereka, mereka cenderung merasa lebih terikat pada organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi secara maksimal.

Selain itu, penelitian tersebut juga menekankan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan. Dengan memberikan arahan yang jelas dan menetapkan tujuan yang terukur, manajer dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Pizzolitto et al., 2021). Ketika karyawan merasa bahwa upaya dan kontribusi mereka diakui dan dihargai, tingkat kepuasan kerja mereka pun meningkat, yang pada gilirannya dapat membantu memperkuat ikatan mereka dengan organisasi.

Lebih lanjut, penelitian Pizzolitto dan rekan-rekan (2021) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berfokus pada tugas tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional, tetapi juga dapat membentuk budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada pencapaian. Dengan adanya arahan yang jelas dan fokus pada pencapaian tujuan, tim dalam organisasi cenderung bekerja secara lebih efisien dan efektif untuk mencapai hasil yang diharapkan (Pizzolitto et al., 2021). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan berorientasi tugas memiliki dampak yang signifikan dalam membentuk ikatan yang



kuat antara karyawan dan organisasi, serta meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kinerja keseluruhan dalam lingkungan kerja.

H2: *Task-Oriented Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

### **2.3.3 Pengaruh *Task-Oriented Leadership* terhadap *Organizational Commitment***

Menurut Brown dan Keeping (2018), gaya kepemimpinan berorientasi tugas meningkatkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap proses kerja dan dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Interaksi yang sering antara manajer dan karyawan seputar tugas dan proses kerja diinterpretasikan sebagai wujud komitmen organisasional.

Stewart, Courtright, and Manz (2011) juga mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan, baik dalam aspek afektif, normatif, maupun berkelanjutan. Mereka menekankan pentingnya perhatian manajer terhadap tugas-tugas spesifik dan standar kinerja dalam membangun komitmen yang kuat terhadap organisasi (Rehman & Shahnawaz 2021).

H3: *Task-Oriented Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*.

### **2.3.4 Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Job Satisfaction***

Modal psikologis, atau *psychological capital*, memang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. *Psychological capital* yang mencakup komponen seperti optimisme, harapan, ketahanan, dan efikasi diri, telah terbukti berperan penting dalam meningkatkan efisiensi personal dan sikap positif terhadap pekerjaan. Studi oleh Lorenz et al. (2016) menunjukkan bahwa pengembangan *psychological capital* berkorelasi positif dengan motivasi karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Karyawan dengan *psychological capital* tinggi cenderung memiliki pandangan yang lebih optimis dan puas terhadap pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan motivasi kerja yang kuat untuk mendukung tujuan organisasi. Nolzen (2018) menekankan bahwa komponen *psychological capital* seperti optimisme, harapan, dan ketahanan memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Lebih lanjut, penelitian oleh Nolzen (2018) juga menunjukkan bahwa tingkat *psychological capital* yang tinggi dapat menjadi prediktor yang kuat untuk keterikatan individu terhadap organisasi, karena karyawan yang memiliki modal psikologis yang kuat cenderung merasa lebih terhubung dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi (Rehman & Shahnawaz 2021).

H4: *Psychological Capital* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

### **2.3.5 Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Organizational Commitment***

Memiliki sikap optimis saat menghadapi tantangan memiliki peranan penting dalam mempertahankan sikap positif, terutama dalam konteks lingkungan bisnis yang sulit. Optimisme membantu karyawan untuk melihat hasil yang positif meskipun dihadapkan pada perubahan situasi, yang pada gilirannya meningkatkan ketangguhan dan adaptabilitas (Lorenz, Beer, Pütz, & Heinitz, 2016). Karyawan yang tangguh tidak hanya beradaptasi positif terhadap tantangan tetapi juga menunjukkan kemauan untuk mengatasi kesulitan dan tetap solid dalam organisasi.

Selain itu, penelitian oleh Lorenz dan rekan-rekan (2016) menunjukkan bahwa aspek-aspek modal psikologis seperti self-efficacy, harapan, optimisme, dan ketangguhan memiliki korelasi positif dengan komitmen organisasional karyawan (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2007). Karyawan yang memiliki tingkat modal psikologis yang tinggi cenderung lebih terikat pada organisasi dan merasa lebih

terinspirasi untuk memberikan kontribusi yang maksimal. Mereka juga lebih mampu menjaga semangat positif dalam menghadapi tantangan dan rintangan dalam lingkungan kerja yang dinamis (Rehman & Shahnawaz 2021).

Secara keseluruhan, sikap optimis dan tingkat modal psikologis yang tinggi berperan penting dalam mempengaruhi karyawan untuk tetap solid, terlibat, dan produktif dalam organisasi. Dengan memiliki ketangguhan dan adaptabilitas yang kuat, karyawan mampu menghadapi perubahan dan tantangan dengan lebih baik, yang pada akhirnya membantu memperkuat komitmen organisasional dan kesejahteraan psikologis mereka (Luthans et al., 2007; Lorenz et al., 2016).

H5: *Psychological Capital* berpengaruh positif terhadap *Organizational Capital*.

### **2.3.6 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Commitment***

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasional. Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat komitmen organisasional yang lebih rendah dan mungkin akan mencari peluang di tempat lain yang pada akhirnya dapat mengurangi keterlibatan mereka dalam organisasi saat ini (Luz, de Paula, & de Oliveira, 2018). Meskipun ada beberapa karyawan yang sangat puas dengan pekerjaan mereka namun mungkin masih kurang memiliki komitmen organisasional, secara umum, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Ćulibrk, Delić, Mitrović, & Ćulibrk, 2018).

Oleh karena itu, baik komitmen organisasional maupun kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menilai niat karyawan untuk tetap tinggal dan kontribusi keseluruhan mereka terhadap organisasi. Penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, lebih

terlibat, dan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi turnover (Bashir & Gani, 2020).

H6: *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu  
Sumber: Penulis (2024)

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	The Nguyen Huynh Nguyen Thuy An Hu (2020)	<i>Journal of Advances in Management Research ahead-of-print</i>	<i>The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>task-oriented leadership style</i> , mempunyai dampak positif terhadap <i>organizational commitment</i> , membatasi <i>job satisfaction</i> dan tidak ada hubungan yang jelas dengan <i>psychological capital</i> . Namun <i>psychological capital</i> dan <i>job satisfaction</i> memiliki peran yang penting terhadap komitmen organisasi karyawan di Usaha kecil dan

				menengah di Vietnam.
2	Al-Sada, M., Al-Esmael, B. and Faisal, M. (2017)	<i>EuroMed Journal of Business</i>	<i>Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment, and motivation in the educational sector in Qatar</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan, komitmen, dan motivasi karyawan di sektor pendidikan di Qatar.
3	Fang, Y.C., Chen, J.Y., Wang, M.J. and Chao-Ying Chen, C.Y. (2019)	<i>Frontiers in Psychology</i>	<i>The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: the mediation of psychological capital</i>	Penelitian ini meneliti dampak kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan dengan mempertimbangkan mediasi psychological capital.
4	Audrey Wanda Callista Fajrianthi Fajrianthi (2021)	Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM)	Pengaruh <i>Psychological Capital</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Intensi <i>Job Hopping</i> Pekerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>psychological capital</i> tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan tidak dapat memprediksi intensi <i>job hopping</i>

			Generasi Milenial	(R <sup>2</sup> =0,00126 p >0,05). Di sisi lain, <i>perceived organizational support</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan (p <0,05) dan dapat memprediksi intensi <i>job hopping</i> sebesar 19,7% (R <sup>2</sup> =0,197). Ketika kedua variabel diuji secara bersamaan, keduanya dapat memprediksi intensi <i>job hopping</i> sebesar 21,3% dan hasilnya signifikan secara statistik. Namun, <i>perceived organizational support</i> memiliki pengaruh terbesar dengan nilai koefisien -0,248 dan p <0,05.
5	Ali Saleh Alshebami (2021)	<i>SAGE Open</i>	<i>The Influence of Psychological Capital on Employees' Innovative</i>	Temuan ini menunjukkan pentingnya modal psikologis dalam memengaruhi perilaku inovatif

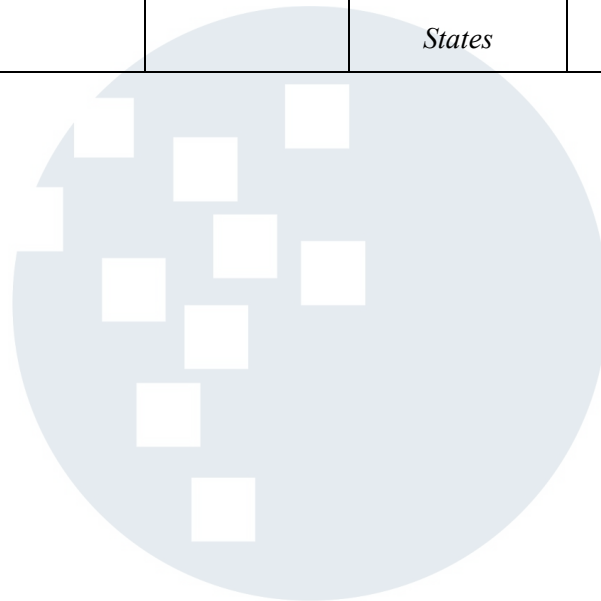
			<i>Behavior: Mediating Role of Employees' Innovative Intention and Employees' Job Satisfaction</i>	karyawan. Oleh karena itu, diperlukan untuk terus mengembangkannya di kalangan karyawan untuk memastikan hasil yang lebih baik.
6	Brown, A. D., & Keeping, L. M. (2018)	<i>Strategic Management Journal</i>	<i>Task-Oriented Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction</i>	Gaya kepemimpinan berorientasi tugas meningkatkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap proses kerja dan mempengaruhi komitmen organisasional karyawan.
7	Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. (2011)	<i>Journal of Business Management</i>	<i>Task-Oriented Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Role of LMX</i>	Gaya kepemimpinan berorientasi tugas dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan dalam aspek afektif, normatif, dan berkelanjutan. Manajer perlu memperhatikan tugas-tugas spesifik dan standar kinerja dalam membangun



				komitmen yang kuat terhadap organisasi.
8	Rehman, U., & Shahnawaz, M. G. (2021)	<i>International Journal of Asia Pacific Studies</i>	<i>The Influence of Task-Oriented Leadership on Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction and the Moderating Role of LMX</i>	Gaya kepemimpinan berorientasi tugas mempengaruhi komitmen organisasional karyawan melalui jalur kepuasan kerja dan dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim.
9	Paliga, M., Kozusznik, B., Pollak, A., & Sanecka, E. (2021)	<i>Plos One</i>	<i>The relationships of psychological capital and influence regulation with job satisfaction and job performance</i>	<i>Psychological Capital</i> karyawan berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan dua aspek kinerja kerja, yaitu kinerja kreatif dan kinerja dalam peran.
10	Rehman, U., & Shahnawaz, M. G. (2021)	<i>Journal of Asia Pacific Studies</i>	<i>Effects of Psychological Capital on Job Satisfaction and Turnover Intention: Thai Higher Education Perspective</i>	Komponen seperti optimisme dan harapan pada <i>psychological capital</i> berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan negatif dengan niat berpindah.

11	Sen, C., Mert, I.S. and Aydin, O. (2017)	<i>Journal of Academic Research in Economics</i>	<i>The effects of positive psychological capital on employee's job satisfaction, organizational commitment, and ability coping with stress</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat stres ( $r=0,288$ ; $p<0,01$ ) memiliki hubungan negatif dengan modal psikologis; kepuasan kerja ( $r=0,339$ ; $p<0,01$ ) memiliki hubungan positif dengan modal psikologis; dan komitmen organisasional ( $r=0,292$ ; $p<0,01$ ) memiliki hubungan positif dengan modal psikologis. Dalam konteks ini, peningkatan modal psikologis karyawan meningkatkan kepuasan kerja dan sikap komitmen organisasional karyawan, sementara juga mengurangi tingkat stres yang dihadapi oleh karyawan.
12	Rehman, U., & Shahnawaz, M. G. (2022)	<i>Frontiers in Public Health</i>	<i>The Influence of Mental Health on Job</i>	Karyawan dengan <i>mental health</i> yang baik cenderung

			<i>Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Employees in the United States</i>	memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan niat berpindah yang lebih rendah.
--	--	--	---	---



**UMMN**  
 UNIVERSITAS  
 MULTIMEDIA  
 NUSANTARA