

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan serangkaian aktivitas yang mencakup perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, aset fisik, dan informasi. Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk mencapai sasaran organisasi secara efisien dan efektif (Griffin & Ricky, 2021). Kompleksitas dan ketidakpastian dalam proses manajerial sebagian besar dipengaruhi oleh lingkungan di mana organisasi beroperasi. Oleh karena itu, manajer dituntut untuk mampu mengelola berbagai sumber daya secara optimal demi keberhasilan organisasi.

Menurut (Pettinger, 2020), manajemen merupakan suatu proses penyelesaian pekerjaan melalui orang lain, yang memadukan kreativitas, energi, serta pemanfaatan sumber daya secara efektif. Keberhasilan dalam manajemen sangat bergantung pada kemampuan individu serta pemanfaatan potensi yang ada, baik di dalam organisasi maupun dalam hubungannya dengan lingkungan eksternal.

Struktur organisasi pada umumnya terbagi ke dalam tiga tingkatan manajerial, yaitu manajer puncak (top management), manajer menengah (middle management), dan manajer lini pertama (first-line management). Selain berdasarkan tingkatan, manajer juga biasanya memiliki tanggung jawab pada bidang fungsional tertentu, seperti keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, produksi, atau administrasi.

Lebih lanjut, (Suryani et al., 2021) menyebutkan bahwa fungsi manajemen dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan merupakan proses penetapan tujuan dan penentuan langkah-langkah strategis untuk mencapainya. Perencanaan memberikan arah bagi seluruh aktivitas organisasi.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian meliputi penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas, serta pengalokasian wewenang dan tanggung jawab agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

3. Koordinasi (Coordinating)

Koordinasi adalah proses penyalarsan kegiatan dan upaya dari seluruh bagian dalam organisasi agar berjalan searah dan harmonis menuju pencapaian tujuan bersama.

4. Pengawasan (Controlling)

Pengawasan merupakan upaya manajerial untuk memastikan bahwa seluruh pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Proses ini juga mencakup pemantauan dan evaluasi kinerja untuk menghindari adanya penyimpangan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses pengelolaan sumber daya organisasi dengan memanfaatkan empat fungsi utama—perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan pengawasan—untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Manajemen dijalankan oleh berbagai tingkatan dan unit dalam organisasi, yang bersama-sama menyusun strategi serta menjalankan operasional demi keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses yang melibatkan pengelolaan, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan dalam suatu organisasi. Menurut (Armstrong & Taylor, 2020), MSDM mencakup semua aktivitas yang berkaitan dengan perolehan, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. MSDM berfokus

pada peningkatan kinerja individu dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Sementara itu, (Kramar et al., 2020) menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya berfungsi sebagai pengelola karyawan, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam pencapaian tujuan bisnis. Mereka menekankan pentingnya integrasi antara kebijakan MSDM dan strategi organisasi untuk mengoptimalkan kontribusi karyawan. MSDM yang efektif dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi di pasar yang dinamis.

Berdasarkan teori yang telah disampaikan penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses yang kompleks dan strategis yang bertujuan untuk mengelola karyawan secara efektif guna mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan MSDM sangat bergantung pada kemampuannya dalam mengintegrasikan kebijakan SDM dengan strategi bisnis.

2.1.3 Continuous Commitment

Continuous Commitment menggambarkan tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi yang bersifat jangka panjang dan dipengaruhi oleh pertimbangan rasional. Menurut (Meyer & Allen, 2020) komitmen ini muncul karena adanya keuntungan yang dirasakan oleh karyawan dari hubungannya dengan organisasi. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan cenderung enggan meninggalkan organisasi karena mereka menyadari bahwa keputusan tersebut dapat menyebabkan kerugian pribadi.

Sebagai salah satu dari tiga dimensi dalam teori komitmen organisasi, continuous commitment mengacu pada kecenderungan individu untuk tetap bekerja di suatu organisasi karena sulitnya meninggalkan tempat kerja tersebut (Greenberg & Robert, 2019). Komitmen ini biasanya didorong oleh kekhawatiran akan hilangnya berbagai keuntungan yang selama ini diperoleh, seperti gaji, tunjangan, serta fasilitas lainnya (Nurhatisyah et al., 2020). Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk berdasarkan kesadaran terhadap

potensi biaya yang harus ditanggung apabila individu memutuskan keluar dari organisasi.

(Mehmood et al., 2023) menjelaskan bahwa continuous commitment dapat diukur melalui beberapa indikator, antara lain: adanya perasaan sulit untuk keluar dari perusahaan, munculnya ketidaknyamanan saat mempertimbangkan untuk berhenti, keinginan untuk tetap bertahan, serta minimnya peluang kerja alternatif yang tersedia di luar organisasi.

Berdasarkan pemaparan para ahli, dapat disimpulkan bahwa continuous commitment merupakan bentuk keterikatan karyawan yang berakar pada pertimbangan logis terhadap kerugian yang mungkin timbul jika keluar dari organisasi. Komitmen ini ditandai oleh kekhawatiran kehilangan manfaat yang telah diperoleh, seperti kompensasi dan fasilitas kerja, serta keterbatasan opsi pekerjaan di tempat lain. Komitmen semacam ini berperan penting dalam mempertahankan keberlangsungan karyawan dalam suatu organisasi.

2.1.4 Personal Value

Personal Value merupakan seperangkat keyakinan dan prinsip yang diyakini individu, yang berperan dalam memengaruhi perilaku, pengambilan keputusan, serta cara seseorang berinteraksi dengan lingkungannya. (Han et al., 2023) menyatakan bahwa personal value merupakan bagian dari struktur kognitif individu yang memiliki keterkaitan erat dengan perilaku afektif, serta bertindak sebagai pedoman dalam bertindak. Nilai-nilai ini bersifat relatif stabil dan digunakan individu dalam mengevaluasi berbagai hal, seperti objek, peristiwa, kebijakan, orang lain, maupun dirinya sendiri, serta dalam membenarkan tindakan yang diambil.

Menurut (Schwartz, 2020), nilai pribadi meliputi aspek moral, etika, dan tujuan hidup yang membentuk identitas individu. Nilai-nilai ini menjadi

landasan dalam menentukan cara seseorang bertindak dan berinteraksi dalam kehidupan sehari-hari. Sementara itu, Tai (2008) menjelaskan bahwa istilah *personal value* merefleksikan keyakinan terhadap nilai-nilai tertentu yang dinilai penting pada tingkat individu.

Berdasarkan pandangan dari beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa *personal value* merupakan prinsip dan kepercayaan yang menjadi dasar perilaku serta keputusan seseorang. Nilai-nilai ini berasal dari struktur kognitif individu dan memiliki kestabilan relatif dalam memengaruhi cara individu mengevaluasi kehidupan, termasuk aspek moral, etika, dan arah tujuan hidup yang turut membentuk identitas personal dan cara seseorang membenarkan tindakannya.

2.1.5 Job Satisfaction

Job Satisfaction merupakan salah satu indikator utama dalam menilai sejauh mana organisasi mampu memberikan umpan balik positif kepada karyawan atas pencapaian tujuan kerja. (Ramadhan & Marinda, 2019) menyatakan bahwa job satisfaction mencerminkan efektivitas organisasi dalam mengapresiasi kontribusi karyawan. (Pranindhita & Wibowo, 2020) mendefinisikannya sebagai persepsi individu terhadap kepuasan yang dirasakan baik dari dalam maupun luar pekerjaan, yang juga berkaitan dengan penerimaan terhadap nilai-nilai yang melekat dalam pekerjaan tersebut. Faktor-faktor seperti terpenuhinya kebutuhan kerja serta tercapainya harapan karyawan turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Menurut (Mora et al., 2020), job satisfaction dapat dilihat sebagai penilaian umum terhadap pekerjaan yang dilakukan, yang mencerminkan sejauh mana ekspektasi individu sejalan dengan penghargaan yang diterima. Dalam konteks ini, job satisfaction diyakini dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, job satisfaction merupakan konsep yang bersifat multidimensional, yang mencerminkan hubungan antara harapan, pengalaman kerja, dan penghargaan yang diperoleh.

Sutrisno dalam (Ramadhan & Marinda, 2019) menekankan bahwa terdapat beberapa dimensi utama yang memengaruhi job satisfaction, yaitu:

1. Aspek psikologis, meliputi kondisi mental dan emosional karyawan dalam menjalankan tugas, seperti minat terhadap pekerjaan, kenyamanan kerja, dan persepsi terhadap tanggung jawab serta kompetensi pribadi.
2. Aspek sosial, berkaitan dengan kualitas hubungan interpersonal di lingkungan kerja, termasuk interaksi antar rekan kerja dan pola komunikasi antara karyawan dengan atasan.
3. Aspek fisik, merujuk pada kondisi kerja yang mencakup fasilitas dan lingkungan kerja, manajemen waktu kerja dan istirahat, serta kondisi kesehatan dan usia karyawan.
4. Aspek finansial, mencakup sistem kompensasi, seperti gaji, tunjangan, jaminan kesejahteraan, serta peluang karier melalui sistem promosi yang diterapkan.

Melalui tinjauan dari berbagai literatur, dapat disimpulkan bahwa job satisfaction adalah suatu bentuk respons individu terhadap pekerjaan yang mencerminkan kesesuaian antara harapan dan realitas yang dirasakan dalam lingkungan kerja. Faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial berperan penting dalam membentuk tingkat kepuasan tersebut. Job Satisfaction yang tinggi akan berdampak positif terhadap peningkatan motivasi, komitmen, serta kinerja karyawan secara keseluruhan.

Lebih lanjut, Luthans (2002 dalam (Hendri, 2019) mengemukakan bahwa Job Satisfaction merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi harapan, dan mencerminkan sikap terhadap pekerjaan itu sendiri. (Robbins & Judge, 2013) dalam Organizational Behavior menyatakan bahwa Job Satisfaction adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas akan menunjukkan emosi positif terhadap tugas yang dijalankan, sedangkan yang tidak puas akan cenderung mengalami emosi negatif.

Pendapat lain dari Jyung (2016, dalam Zahura 2020) menyebutkan bahwa Job Satisfaction adalah serangkaian perasaan dan emosi menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan selama menjalankan tugasnya. Sementara itu, Peng dan Lin (2016, dalam Loan, 2020) menjelaskan bahwa Job Satisfaction mencerminkan tingkat orientasi afektif positif terhadap pekerjaan. (Pang & Lu, 2018) menambahkan bahwa Job Satisfaction adalah kondisi emosional yang menyenangkan yang muncul sebagai hasil dari evaluasi terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja.

Dari keseluruhan pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Job Satisfaction merupakan sikap emosional dan afektif positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan yang tinggi mendorong semangat kerja dan loyalitas, sedangkan ketidakpuasan berpotensi menimbulkan emosi negatif yang berdampak pada performa kerja.

2.1.6 Employee Performance

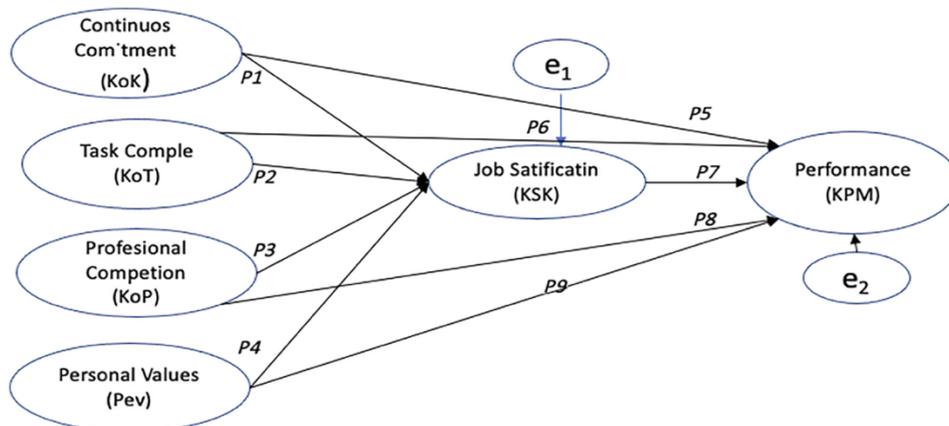
Menurut (Ezeanyim et al., 2019) Employee Performance merupakan hasil dari kombinasi antara kemampuan, keterampilan, dan upaya yang dilakukan individu dalam konteks situasi tertentu. Sementara itu, (Mangkunegara, 2019) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mahmudah & Asytuti, 2021) menambahkan bahwa kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang ukurannya dapat berbeda-beda tergantung pada individu dan konteksnya.

Lebih lanjut, (Borman & Motowidlo, 2021) menyatakan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan personal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, serta tingkat dukungan yang diberikan oleh lingkungan kerja.

Mereka menekankan bahwa karyawan yang merasa puas dan mendapatkan dukungan dari organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil dari sinergi antara karakteristik individu dan kondisi eksternal tempat kerja.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana individu mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Kinerja tidak hanya ditentukan oleh kapasitas dan usaha pribadi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh aspek-aspek eksternal seperti dukungan organisasi dan tingkat kepuasan kerja. Oleh karena itu, kinerja dapat dipahami sebagai suatu bentuk hasil yang mencerminkan interaksi antara potensi individu dan lingkungan kerjanya.

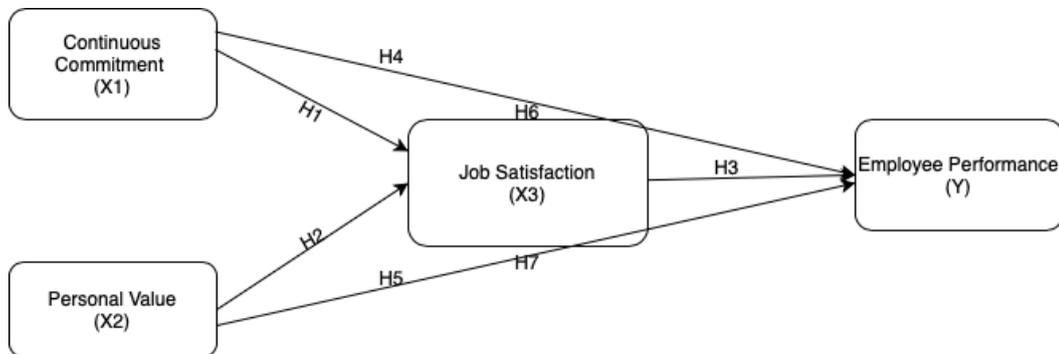
2.2 Model Penelitian



Source(s): Data processed by the author, 2022

NUSANTARA
Gambar 2. 1 Model Penelitian

Sumber: (Indrayani et al., 2024)



Gambar 2. 2 Model Penelitian (Setelah Dimodifikasi)

Sumber: Peneliti (2025)

Penelitian ini mengadaptasi model dari jurnal utama berjudul *"How Does Millennial Employee Job Satisfaction Affect Performance?"* yang awalnya memiliki empat variabel independen, yaitu: *Continuous Commitment*, *Personal Value*, *Task Complexity*, dan *Professional Competence*. Namun, dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan dua variabel independen, yaitu *Continuous Commitment* dan *Personal Value*. Sedangkan dua variabel lainnya tidak digunakan. Keputusan untuk hanya mengambil dua variabel ini bukan karena pendapat pribadi, tetapi karena beberapa alasan yang didukung oleh teori dan penelitian sebelumnya.

Continuous Commitment dan *Personal Value* dipilih karena dinilai paling relevan dengan fokus penelitian, yaitu memahami bagaimana sikap dan nilai pribadi karyawan dapat memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Menurut Meyer dan Allen (2020), *continuous commitment* adalah bentuk keterikatan karyawan terhadap organisasi karena pertimbangan logis, seperti takut kehilangan penghasilan atau tunjangan jika keluar. Komitmen ini bisa meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan, yang berpengaruh pada kepuasan dan kinerja. Sedangkan *personal value* atau nilai-nilai pribadi adalah prinsip hidup yang dimiliki seseorang dan berperan dalam menentukan sikap dan perilaku di tempat kerja. Schwartz (1992) menjelaskan bahwa nilai personal sangat berpengaruh terhadap bagaimana seseorang bekerja dan merasa puas terhadap pekerjaannya.

Variabel Task Complexity dan Professional Competence tidak digunakan karena lebih berkaitan dengan aspek teknis dan kemampuan kerja yang sulit diukur secara langsung melalui kuesioner. Misalnya, task complexity atau tingkat kesulitan tugas biasanya diteliti lewat observasi pekerjaan secara langsung, bukan melalui persepsi karyawan saja (Campbell, 1990). Begitu juga dengan professional competence atau kompetensi profesional, lebih cocok diteliti dalam konteks pelatihan kerja atau kualifikasi profesional (Boyatzis, 1982), bukan sebagai bagian dari faktor psikologis yang memengaruhi kepuasan kerja.

Model penelitian disederhanakan agar lebih fokus dan bisa dianalisis secara mendalam. Menurut Hair et al. (2021), model penelitian yang baik itu tidak harus rumit, tapi cukup kuat untuk menjelaskan hubungan antarvariabel. Dengan hanya dua variabel utama yang paling relevan, penelitian ini tetap mampu menjawab rumusan masalah tanpa membuat modelnya terlalu rumit. Jadi, penghilangan variabel Task Complexity dan Professional Competence dilakukan atas pertimbangan teoritis dan metodologis. Model ini disusun agar sesuai dengan konteks, mudah diukur, dan tetap kuat secara akademis.

Model penelitian ini memiliki 2 variabel independen yaitu *Continuous Commitment* dan *Personal Value* satu variabel mediasi yaitu *Job Satisfaction* dan 1 variabel dependen yaitu *Employee Performance*. Sehingga penelitian ini menghasilkan 7 hipotesis.

Berdasarkan model penelitian berikut, terdapat hipotesis yang ingin dilakukan pengujian dalam penelitian ini:

H1: *Continuous Commitment* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

H2: *Personal Value* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

H3: *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh positif terhadap *Employee Performance*

H4: Continuous Commitment mempunyai pengaruh positif terhadap Employee Performance

H5: Personal Value mempunyai pengaruh positif terhadap Employee Performance

H6: Job Satisfaction memediasi hubungan antara Continuous Commitment dengan Employee Performance

H7: Job Satisfaction memediasi hubungan antara Personal Value dengan Employee Performance.

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari sebuah penelitian. Berdasarkan latar belakang, permasalahan dan kerangka pikir tersebut maka dapat diambil hipotesis, bahwa:

2.3.1 Hipotesis 1: Continuous Commitment memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction

Semakin tinggi tingkat komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi, maka tingkat kepuasan kerja (job satisfaction) yang dirasakan pun cenderung meningkat. Hubungan ini dapat dijelaskan oleh kenyataan bahwa karyawan dengan komitmen yang tinggi akan merasa lebih terlibat secara aktif serta memiliki rasa kepedulian yang besar terhadap organisasi, sehingga muncul rasa puas ketika nilai-nilai serta tujuan organisasi berhasil dicapai. Salah satu bentuk komitmen, yakni continuance commitment, menggambarkan keterikatan individu terhadap organisasi bukan atas dasar emosional, melainkan karena adanya pertimbangan terhadap potensi kerugian yang mungkin ditanggung apabila meninggalkan organisasi. Karyawan dengan continuance commitment yang tinggi cenderung bertahan karena mereka menyadari bahwa meninggalkan pekerjaan dapat mengakibatkan hilangnya berbagai manfaat seperti stabilitas finansial, tunjangan, maupun kesempatan karier. Organisasi yang mampu menumbuhkan tingkat komitmen yang tinggi pada karyawan umumnya memiliki lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan

kepuasan kerja para anggotanya. Penelitian yang dilakukan oleh (Wagiman & Sutanto, 2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal serupa juga ditemukan dalam studi yang dilakukan oleh (Prasetyo et al., 2020) yang mengungkapkan bahwa komitmen terhadap organisasi secara signifikan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil-hasil penelitian sebelumnya, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut: ***H1: Continuous Commitment memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction.***

2.3.2 Hipotesis 2: Personal Value memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction

Keselarasan antara nilai-nilai pribadi karyawan dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasakan bahwa nilai-nilai pribadinya sejalan dengan budaya dan prinsip organisasi, pekerjaan yang dijalani akan terasa lebih bermakna dan menyenangkan. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian nilai (value congruence) memiliki peranan penting dalam membentuk persepsi positif terhadap lingkungan kerja. Terdapat hubungan yang signifikan antara nilai individu, sikap kerja, dan tingkat kepuasan kerja. Ketika nilai-nilai personal seseorang selaras dengan nilai-nilai organisasi, maka akan muncul sikap positif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri merupakan sikap emosional yang positif, yang tercipta dari hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya maupun pengalaman kerja yang dijalannya (Badrianto & Astuti, 2023). Penelitian yang dilakukan oleh (Naim & Praningrum, 2024) juga menunjukkan bahwa nilai pribadi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat nilai pribadi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Karyawan yang merasa bahwa nilai-nilai pribadinya dihargai, dipahami, dan didukung oleh organisasi, cenderung memiliki perasaan puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan merujuk pada temuan-

temuan tersebut, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut: ***H2: Personal Value memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction.***

2.3.3 Hipotesis 3: Job Satisfaction memiliki pengaruh positif terhadap Employee Performance

Job satisfaction merupakan perasaan positif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan individu terhadap pekerjaan terpenuhi, baik dari segi beban kerja, hubungan antar rekan kerja, penghargaan, maupun peluang pengembangan diri. Menurut McCue, Clifford, dan Gerasiomos (1997), kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kinerja dan efektivitas organisasi. Mereka menyatakan bahwa peningkatan kepuasan akan berdampak pada peningkatan kinerja, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, loyal, dan produktif, yang pada akhirnya menguntungkan organisasi. Selain itu, Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa karyawan yang merasa puas akan lebih memiliki energi dan semangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, serta lebih cenderung memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Kepuasan kerja juga menurunkan tingkat stres dan absensi, serta meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian empiris juga mendukung hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil studi oleh Latif et al. (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan rintisan (startup). Demikian pula, studi oleh Puspita dan Rachmawati (2023) menyatakan bahwa karyawan yang puas dengan kondisi kerja mereka lebih mampu memenuhi target kerja, menunjukkan inisiatif tinggi, dan menghasilkan kinerja yang berkualitas. Dengan merujuk pada temuan-temuan tersebut, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut: ***H3: Job Satisfaction memiliki pengaruh positif terhadap Employee Performance.***

2.3.4 Hipotesis 4: Continuous Commitment memiliki pengaruh positif terhadap Employee Performance

Komitmen berkelanjutan (continuous commitment) merupakan bentuk keterikatan individu terhadap organisasi yang didasarkan pada pertimbangan biaya atau kerugian yang mungkin timbul apabila individu tersebut keluar dari organisasi. Robbins (2008) menjelaskan bahwa komitmen berkelanjutan merupakan nilai ekonomi yang dirasa sebagai alasan untuk bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkannya. Dengan kata lain, individu yang memiliki tingkat continuance commitment yang tinggi bertahan bukan karena keterikatan emosional, melainkan karena adanya perhitungan rasional terhadap risiko atau kerugian, seperti kehilangan pendapatan tetap, tunjangan, atau stabilitas pekerjaan. Memari dkk. (2013) menyatakan bahwa komitmen secara umum berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Individu yang merasa bahwa bertahan di organisasi adalah pilihan paling menguntungkan, akan berusaha menjaga posisinya dengan menunjukkan kinerja yang baik. Komitmen berkelanjutan yang tinggi mendorong individu untuk tetap produktif, karena mereka menyadari bahwa kinerja yang buruk dapat mengancam posisi mereka di organisasi. Hasil penelitian terdahulu juga mendukung hubungan positif antara continuance commitment dan employee performance. Nurandini dan Eisha (2014), Nurbiyati dan Kunto (2014), Muhammad dan Edy (2015), serta Sapitri (2016) menemukan bahwa komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terbaru oleh Nugraheni dan Sari (2022) juga menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen berkelanjutan yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hal ini terjadi karena adanya motivasi untuk mempertahankan pekerjaan dan menghindari risiko kehilangan pekerjaan tersebut. Dengan merujuk pada temuan-temuan tersebut, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut: ***H4: Continuous Commitment memiliki pengaruh positif terhadap Employee Performance.***

2.3.5 Hipotesis 5: Personal Value memiliki pengaruh positif terhadap Employee Performance

Personal value atau nilai-nilai pribadi merupakan keyakinan yang menjadi standar internal bagi individu dalam menilai, memilih, dan bertindak. Menurut Magistra (2018:93), nilai personal berfungsi sebagai panduan dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam konteks perilaku konsumen maupun perilaku kerja di lingkungan organisasi. Nilai-nilai ini terbentuk sejak dini melalui pendidikan, budaya, agama, serta pengalaman hidup, dan bersifat relatif stabil dari waktu ke waktu.

Thuy dan Hau menegaskan bahwa personal value adalah keyakinan mendalam dan abadi bahwa perilaku tertentu lebih disukai dibanding perilaku yang sebaliknya. Dalam konteks pekerjaan, ini berarti bahwa karyawan dengan nilai-nilai personal tertentu (misalnya: kerja keras, tanggung jawab, integritas) cenderung menunjukkan perilaku kerja yang selaras dengan nilai tersebut, seperti disiplin, ketekunan, dan kualitas kerja yang tinggi.

Ketika nilai pribadi karyawan sejalan dengan nilai yang dihargai organisasi (person-organization fit), maka karyawan lebih termotivasi secara intrinsik untuk berkontribusi optimal. Kesesuaian ini memunculkan positive psychological engagement, yaitu kondisi di mana individu merasa pekerjaannya bermakna dan selaras dengan siapa dirinya, sehingga berdampak positif terhadap kinerjanya (Schwartz, 2012). Dukungan lebih lanjut diperoleh dari penelitian Nasrulloh dkk. (2019) yang menunjukkan bahwa nilai-nilai personal secara signifikan memengaruhi kinerja, solid dengan teori bahwa nilai memandu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan berdampak positif terhadap hasil kerja. Berdasarkan telaah teoritis dan empiris tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut: ***H5: Personal Value memiliki pengaruh positif dengan Employee Performance***

2.3.6 Hipotesis 6: Job Satisfaction memediasi hubungan antara Continuous Commitment dengan Employee Performance

(Donkor & Zhou, 2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa **continuance commitment** memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen jenis ini muncul ketika karyawan merasa perlu untuk tetap berada dalam organisasi karena alasan pragmatis, seperti manfaat ekonomi dan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan dengan pekerjaan di tempat lain. Karyawan yang memiliki tingkat **continuance commitment** yang tinggi cenderung memandang pekerjaannya sebagai pilihan terbaik, sehingga mereka terdorong untuk memberikan kinerja yang optimal. Temuan ini diperkuat oleh sejumlah studi terdahulu, antara lain oleh (Nurandini & Lataruva, 2014), (Nurbiyati & Wibisono, 2017), Muhammad dan Edy (2015), serta (Sapitri, 2016), yang menyimpulkan bahwa komitmen berkelanjutan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Komitmen berkelanjutan mencerminkan alasan ekonomi yang membuat individu bertahan dalam organisasi, bukan karena keterikatan emosional, melainkan karena kesadaran akan potensi kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi. Dengan motivasi tersebut, individu yang memiliki **continuance commitment** tinggi akan berupaya meningkatkan kinerjanya sebagai bentuk upaya mempertahankan posisi kerjanya. Lebih lanjut, ketika karyawan memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, hal ini juga berdampak positif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi, pada akhirnya, menjadi salah satu faktor yang memperkuat kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa investasi organisasi dalam membangun komitmen karyawan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Santoso & Kambara, 2020), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan telaah teoritis dan empiris tersebut, maka dirumuskan hipotesis

sebagai berikut: *H6: Job Satisfaction memediasi hubungan antara Continuous Commitment dengan Employee Performance*

2.3.7 Hipotesis 7: Job Satisfaction memediasi hubungan antara Personal Value dengan Employee Performance

Penelitian yang dilakukan oleh (Naim & Praningrum, 2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara **personal value** dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keselarasan antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan nilai-nilai organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja individu. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Rimbani, 2015), yang menyatakan bahwa internalisasi nilai-nilai pribadi ke dalam budaya organisasi mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selanjutnya, (Rahmanto, 2015) juga mendukung pandangan bahwa **personal value** memiliki pengaruh terhadap peningkatan performa kerja karyawan. Implikasi nyata dari penerapan nilai-nilai pribadi yang positif dalam lingkungan kerja dapat diamati melalui perilaku disiplin seperti ketepatan waktu kehadiran, kepatuhan terhadap peraturan organisasi, dan tercapainya target kerja sesuai perencanaan. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara faktor-faktor pribadi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, di mana pengaruh tersebut sebagian besar terbentuk dari karakteristik kepribadian karyawan yang berpandangan luas, serta dari kepuasan kerja yang didasari oleh kemampuan berpikir dan sikap profesionalisme. Hal ini konsisten dengan pendapat Krenhauser dan Sharp (dalam Luthans, 1992:113) yang menyatakan bahwa (1) terdapat hubungan positif antara faktor pribadi dan kepuasan kerja dengan kinerja, serta (2) tingginya kepuasan kerja berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja dan efektivitas organisasi. Pandangan ini diperkuat oleh Rabey (2001:52) yang mengemukakan konsep **internal process approach**, yaitu pendekatan yang menitikberatkan pada upaya menjaga efektivitas hubungan antarmanusia dalam organisasi. Sejalan dengan

itu, McCue, Clifford, dan Gerasiomos (1997) juga menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja berperan penting dalam menentukan tingkat kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif, yang pada gilirannya membawa keuntungan bagi organisasi. Berdasarkan hasil studi empiris dan teori-teori yang telah dijelaskan, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:
H7: *Job Satisfaction memediasi hubungan antara Personal Value dengan Employee Performance*

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Inti
1.	Indrayani, Nurhatsiyah, Damsar dan Chablullah Wibisono	How does millennial employee job satisfaction affect performance?	2023	Penelitian ini dijadikan sebagai acuan utama oleh penulis dalam merancang studi ini, khususnya terkait pembahasan mengenai variabel komitmen berkelanjutan, nilai-nilai pribadi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa nilai pribadi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, komitmen berkelanjutan juga tidak berdampak langsung terhadap kinerja, melainkan melalui peran mediasi kepuasan

-
2. Ria Padma Nur Ariyani, Pengaruh Komitmen
Eviatiwi Kusumaningtyas Afektif, Komitmen
Sugiyanto Keberlanjutan 2020

kerja. Artinya, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen lebih kuat terhadap organisasi, yang kemudian berdampak positif pada kinerja mereka. Temuan ini menyoroti peran penting kepuasan kerja sebagai mediator dalam memperkuat hubungan antara komitmen dan kinerja karyawan.

Jurnal ini menjadi referensi penting dalam menjelaskan hubungan antara continuance commitment dan kinerja karyawan. Hasil studi menunjukkan bahwa ketiga dimensi komitmen organisasi afektif, berkelanjutan, dan normative berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa keterikatan emosional, moral, maupun pertimbangan ekonomi untuk tetap berada dalam organisasi berkontribusi pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penguatan komitmen karyawan menjadi strategi penting dalam mengoptimalkan kinerja individu dan organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan

-
3. Didik Darmadi, Woro Utari, Subijanto Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Pamekasan 2020 bahwa ketiga dimensi komitmen organisasi secara bersama-sama memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Namun, jika dianalisis secara terpisah, komitmen berkelanjutan (continuance commitment) muncul sebagai faktor yang paling berpengaruh dalam menentukan kinerja. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya peningkatan komitmen karyawan, terutama pada aspek berkelanjutan, sebagai elemen strategis dalam mencapai performa optimal di lingkungan organisasi.
4. Dr. Aji Kamarudin, S.E., MSi., Dr. Wa Ode Zusnita Muizu, S.E., MSi. Faktor Pribadi dan Kepuasan Kerja Sebagai Penentu Tercapainya Kinerja Pegawai 2018 Jurnal ini menjadi sumber yang relevan dalam mendukung analisis penulis terkait hubungan antara personal value, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dalam jurnal tersebut, nilai pribadi dan kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini mempertegas bahwa tingginya kepuasan kerja
-

memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

5.	Sunardi, Muhammad Adam dan Teuku Roli Ilhamsyah Putra	Intrinsic Motivation and Personal Value In Predicting the Job Satisfaction and Employee Performance: Study in Marine and Fisheries Department of Aceh Jaya	2020	Temuan penelitian mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik serta nilai-nilai pribadi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja turut memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.
6.	Zelni Febriyanti, Suryalena	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. United Tractors Pekanbaru	2023	Jurnal ini dijadikan sebagai rujukan oleh penulis untuk menjelaskan keterkaitan antara komitmen organisasi dan kinerja melalui peran kepuasan kerja. Hasil penelitian dalam jurnal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat, yang

						pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kinerja.
7.	Muhaimin Naim dan Praningrum	Pengaruh Nilai Pribadi dan Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu	2023			Jurnal ini dijadikan sebagai landasan oleh penulis untuk menguraikan hubungan antara nilai pribadi (personal value) dan kepuasan kerja. Temuan dalam penelitian tersebut mengindikasikan bahwa nilai pribadi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara nilai pribadi dan perilaku berbagi pengetahuan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.
8.	Fauzi Sholeh Yasin, Ahmad Muhaimin, Yayat Suharyat	Peran Nilai, Sikap, dan Kepuasan Kerja dalam Konteks Organisasi	2024			Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai individu, sikap kerja, dan kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi tingkat komitmen dan kinerja karyawan. Hasil ini menggarisbawahi pentingnya pemahaman terhadap aspek-aspek tersebut sebagai dasar bagi organisasi dalam merumuskan strategi yang efektif untuk

						meningkatkan kesejahteraan serta produktivitas tenaga kerja.
9.	Areri Dewangga Prakas, Sonang Sitohang		Pengaruh Personal Value, Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada PT. Harfa Indonesia Persada di Sidoarjo.	2023		Jurnal ini menjadi referensi penting bagi penulis dalam mengkaji pengaruh variabel nilai pribadi (personal value) terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dikemukakan menunjukkan bahwa nilai pribadi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.
10.	I Made Dena Mahendra Saputra and Anak Agung Ngurah Suryadinatha Gorda	Julio Oka	The Role of Organisational Commitment In Mediating Work-Life Balance on Employee Performance	2024		Jurnal ini berperan sebagai referensi bagi penulis dalam mengembangkan variabel Continuous Commitment terhadap kinerja karyawan. Temuan dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan (continuance commitment), dan komitmen normatif.
11.	Indah Yanuar Himawan Roikhatul Rachmansyah, Arif Sutanto	Janah,	The Influence of Competence on Employee Performance with Mediation of Job	2023		Hasil penelitian mengindikasikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan

		Satisfaction and Organizational Commitment		kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi dan komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, meskipun kepuasan kerja tidak selalu berperan sebagai faktor utama dalam menentukan kinerja.
12.	Zainul Arifin Saragih, Muhammad Hermansyur, sunaryo	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Graha Mandiri Barata Medan	2022	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Namun, kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, serta tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, kepuasan kerja tidak menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja tersebut.

-
13. Hassan Mahmood Aziz, Employee Comitment: 2021
 Baban Jabbar Othman, The Relationship
 Bayar Gardi, Shahla Ali between Employee
 Ahmed, Bawan Yassin Commitment and Job
 Sabir, Nechirwan Burhan Satisfaction
 Ismael, Pshdar Abdalla
 Hamza, Sarhang Sorguli,
 Bayad Jamal Ali, Govand
 Anwar
- Jurnal ini dijadikan sebagai referensi oleh penulis dalam memahami konsep Continuous Commitment, kinerja, dan kepuasan kerja. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam memprediksi variabel terkait pekerjaan, khususnya kinerja karyawan. Selain itu, studi ini juga menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen karyawan, dimana pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.
-
14. Muhammad Pengaruh
 Safa'Atturrizky, Muhamad Organizational
 Ekhsan Commitment 2024
 Terhadap Employee
 Performance melalui
 Mediasi Job
 Satisfaction
- Penelitian ini digunakan sebagai rujukan oleh penulis dalam memahami hubungan antara Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja. Hasil kajian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja dan tidak berfungsi sebagai variabel mediasi
-

dalam hubungan tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa tingkat loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi mampu meningkatkan produktivitas tanpa bergantung pada tingkat kepuasan kerja.

-
- | | | | |
|--------------------------------|--|------|---|
| 15. Alifia Hanifah Puteri Sali | Indonesian Gen Z Work Values, Preference between Startups and Corporations, and Intention to Apply | 2023 | Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji nilai-nilai kerja yang dianggap penting oleh Generasi Z di Indonesia serta preferensi mereka dalam memilih lingkungan kerja, apakah lebih condong pada perusahaan startup atau korporasi besar. |
|--------------------------------|--|------|---|
-

