

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Komitmen Organisasional**

##### **2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasional**

Dalam sebuah organisasi tentunya selalu mengharapkan para karyawan agar memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Hal tersebut dimaksudkan agar keinginan karyawan untuk keluar bisa diurungkan, sehingga organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya lebih untuk melakukan rekrutmen karyawan baru. Namun komitmen karyawan sendiri tidak bisa dibentuk begitu saja, ada hal-hal yang harus di perhatikan oleh perusahaan untuk membuat para karyawannya merasa puas dalam bekerja dan memiliki tingkat komitmen yang tinggi pada organisasi. Karena komitmen pada karyawan merupakan bentuk dari keterlibatan, menerima kondisi, serta berusaha untuk mengabdikan kepada perusahaan.

Menurut Luthans (2005) komitmen merupakan sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan proses yang berkelanjutan di mana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan dan kesejahteraan.

Menurut Rivai (2015) komitmen organisasional diartikan sebagai identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan oleh organisasi atau unit dari organisasi.

Menurut Priansa (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Loyalitas karyawan tercermin dari kemauan karyawan untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi serta keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.

Anik dan Arifuddin (2003) mengatakan bahwa anggota organisasi yang berkomitmen terhadap organisasinya mungkin saja mengembangkan pola pandang yang lebih positif terhadap organisasi dan dengan senang hati tanpa paksaan mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan organisasi.

### **2.1.2 Proses Terjadinya Komitmen Organisasional**

Sopiah dalam E. Siahaan (2014) mengemukakan sejumlah cara yang bisa digunakan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. *Make it charismatic* : Jadikan visi dan misi organisasi sebagai suatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap, dan bertindak.
2. *Build the tradition* : Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures* : Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two way communications* : Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community* : Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan.
6. *Build value-based homogeneity* : Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan.
7. *Get together* : Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.
8. *Promote from within* : Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern sebelum merekrut karyawan dari luar.
9. *Commit to actualizing* : Setiap karyawan diberi kesempatan untuk mengaktualisasi diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.

### **2.1.3 Faktor-Faktor Komitmen Organisasional**

Komitmen karyawan terhadap organisasi sangat bergantung pada sejauh mana kebutuhan dan tujuan pribadi terpenuhi. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen tersebut meliputi :

1. Faktor Logis

Karyawan akan bertahan dalam organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis, misalnya memiliki jabatan strategis dan berpenghasilan cukup atau karena Faktor kesulitan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.

2. Faktor Lingkungan

Karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan yang menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organizational.

3. Faktor Harapan

Karyawan memiliki kesempatan yang luas untuk berkarier dan kesempatan untuk meraih posisi yang lebih tinggi, melalui sistem yang terbuka dan transparan.

4. Faktor Ikatan Emosional

Karyawan merasa ada ikatan emotional yang Tinggi. Misalnya merasakan suasana kekeluargaan Salam organisasi, atau organisasi relay memberikan jasa yang luar biasa atas kehidupannya, atau dapat juga karena memiliki hubungan kerabat atau keluarga.

### **2.1.4 Dampak Komitmen Organisasional**

Menurut Sopiah Salam Priansa (2016, p.236) dampak dari komitmen organisasional ditinjau dari 2 sudut, yaitu :

1. Ditinjau dari sudut organisasi

Pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan didalam organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada organisasi.

2. Ditinjau dari sudut karyawan

Komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan tersebut.

### **2.1.5 Dimensi Komitmen Organisasional**

Tiga dimensi utama mengenai komitmen organisasional menurut Arfan Ikhsan, (2010:55) yaitu :

1. *Affective Commitmen* (Komitmen Afektif)

Komitmen afektif merupakan tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen jenis ini terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi.

2. *Continuance Commitmen* (Komitmen Berkelanjutan)

Komitmen berkelanjutan adalah keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang dia tanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi. Komitmen ini muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Dengan kata lain, karyawan tersebut tinggal di organisasi tersebut karena dia membutuhkan organisasi tersebut.

3. *Normative Commitmen* (Komitmen normatif)

Komitmen normatif merupakan keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan organisasi. Komitmen ini timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi tersebut merupakan hal memang

harus dilakukan. Jadi, karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena ia merasa berkewajiban untuk itu.

### **2.1.6 Indikator Komitmen Organisasional**

Menurut Lincoln dan Bashaw (2008) komitmen organisasional memiliki tiga indikator yaitu :

1. Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
2. Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
3. Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dari dalam hidupnya.

## **2.2 Kepuasan Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2013) mengemukakan bahawa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, Siagian (2016, p.295).

Richard, Robert dan Gordon (2012, p.312) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, ebban kerja dan lain-lain. Wilson bangun (2012, p.327) menyatakan bahwa kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Dengan uraian pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adaah suatu sikap atau perasaan positif yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **2.2.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Greenberg dan Baron (2016) menyatakan teori kepuasan kerja secara umum adalah :

1. Teori dua faktor (*Two-factor Theory*)

Teori kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari kelompok variabel yang berbeda yakni *hygiene factors* dan *motivators*. *Hygiene factor* adalah faktor-faktor (kualitas, pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, kualitas lembaga, keamanan, hubungan kerja, dan kebijakan organisasi). Kepuasan kerja yang didatangkan dari sekumpulan faktor-faktor yang berhubungan pekerjaannya atau hasil secara langsung dari pekerjaannya (peluang, promosi, pengakuan, tanggung jawab, prestasi) disebut dengan *motivators*.

2. Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori kepuasan kerja yang menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh maka ia akan lebih puas, jika memperoleh hasil yang sedikit maka ia akan lebih sedikit puas. Kunci kepuasannya adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka.

### **2.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Marhot Tua Efendi (2010, p.291) yaitu :

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja.
2. Pekerjaan itu sendiri yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang.
3. Rekan kerja, yaitu teman-teman yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

5. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

#### **2.4.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja diukur dengan beberapa indikator yang dikemukakan Mangkunegara yang diadopsi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mardiono dan Supriyatin (2014) yaitu :

1. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover lebih tinggi.

2. Tingkat kehadiran (Absen) Kerja

Pegawai yang kurang puas biasanya cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subyektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan.

4. Tingkat pekerjaan

Pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah.

5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

### **2.3 Kompensasi**

#### **2.3.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber untuk memperoleh sumber daya manusia berkualitas. Organisasi harus menyeimbangkan biaya kompensasi pada suatu tingkat tertentu untuk menjamin daya saing organisasional dan memberikan penghargaan yang adil kepada para karyawannya atas pengetahuan, keterampilan, dan kinerjanya. Wilson Bangun, (2012, p.255) menyatakan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan kepada pekerjaannya. Hasibuan (2016, p.118) menyebutkan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang berbentuk uang atau segala sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

### **2.3.2 Jenis-Jenis Kompensasi**

Menurut Yani (2012, p.142) menjelaskan bahwa kompensasi dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu :

#### **1. Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagianm yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang dibayarkan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, dan lain sebagainya.

#### **2. Kompensasi Non Finansial**

Kompensasi dalam bentuk non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan misalnya, perusahaan yang sehat, perusahaan yang sesuai (menarik dan menantang). Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan



kerja, seperti ditempatkan dilingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

### 2.3.3 Tujuan Kompensasi

Hasibuan (2016, p.121) mengemukakan beberapa tujuan kompensasi yaitu:

1. Ikatan Kerja Sama  
Kompensasi adalah salah satu syarat terjalannya ikatan kerja yang formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan Kerja  
Balas jasa memungkinkan karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan Efektif  
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi  
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas Karyawan  
Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang komparatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
6. Disiplin  
Pemberian balas jasa yang cukup besar akan membuat disiplin karyawan semakin baik. Mereka menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh Serikat Buruh

Program kompensasi yang baik, akan mengurangi pengaruh serikat buruh dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

#### **2.3.4 Asas-Asas Kompensasi**

Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Menurut Hasibuan (2017, p.122) antara lain sebagai berikut :

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimum pemerintah dan eksternal konsistensi. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

#### **2.3.5 Indikator Kompensasi**

Dalam penelitian ini, kompensasi akan diukur melalui beberapa indikator yang dikemukakan Simamora yang diadopsi dari peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Anisah Rahmadanti (2017) yaitu:

1. Gaji

Hak yang diterima karyawan karena kompensasinya terhadap perusahaan.

2. Fasilitas

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai penunjang kelancaran untuk bekerja dan memotivasi karyawan agar semangat dalam bekerja.

3. Tunjangan

Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

## **2.4 Pengembangan Karir**

### **2.4.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Rivai dan Sagala (2013, p.752) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Menurut Hasibuan (2017, p.69) pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Adapun pengertian pengembangan karir menurut Handoko (2012, p.131) adalah upaya yang dilakukan pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir.

Berdasarkan pengertian menurut beberapa para ahli maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses karyawan dalam upaya peningkatan pribadi karyawan untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan sesuai dengan keadaan yang ada pada organisasi.

### **2.4.2 Metode Pengembangan Karir**

Berikut ini merupakan metode yang secara umum paling sering digunakan menurut Mondy (2009, p.229), metode tersebut antara lain :

1. *Manager Employee Self-Service*

Banyak organisasi menyediakan layanan yang dapat membantu dalam pengembangan karir bagi manajer ataupun karyawan lainnya. dalam hal ini,

manajer ataupun karyawan yang bersangkutan harus mempunyai kemauan dalam memajukan karir mereka melalui sarana yang telah disediakan.

2. *Discussion with Knowledgeable Individuals*

Dalam situasi diskusi formal, seorang atasan dan bawahan dapat menyampaikan pendapat mengenai kegiatan pengembangan karir apa yang dianggap terbaik untuk diterapkan di organisasi.

3. *Company Material*

Beberapa organisasi menyediakan materi yang secara spesifik membantu dalam mengembangkan karir bagi akryawannya. Materi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dari pihak organisasi.

4. *Performance-Appraisal System*

Sistem penilaian kinerja organisasi dapat menjadi alat yang bernilai dalam pengembangan karir. Membahas mengenai kekuatan karyawan dengan atasannya dapat menentukan kebutuhan karyawan yang bersangkutan dalam pengembangan karir.

5. *Workshops*

Beberapa organisasi melakukan lokakarya dengan tujuan untuk membantu karyawannya dalam mengembangkan karir dalam organisasi. Karyawan dapat menentukan dan mencocokkan secara spesifik mengenai tujuan karir mereka dengan kebutuhan organisasi.

### **2.4.3 Tujuan Pengembangan Karir**

Menurut Hasibuan (2016, p.70) dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Adapun tujuan pengembangan karir menurut Mangkunegara (2013) adalah sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai

Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka  
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawainya akan kemampuan untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan  
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial  
Pengembangan karir merupakan suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan  
Pengembangan karir membantu program-program perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian  
Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial  
Pengembangan karir dan menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai  
Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang  
Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

#### **2.4.4 Indikator Pengembangan Karir**

Pengembangan karir dalam penelitian ini akan diukur dengan beberapa indikator yang dikemukakan oleh Handoko (2014, p.131) yaitu sebagai berikut :

1. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karir.

2. *Exposure*

*Exposure* adalah menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan lainnya.

3. Kesetiaan Organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

4. Mentor dan sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan karir bagi orang lain, bila mentor dapat menomisasikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir maka ia menjadi sponsor.

5. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

6. Dukungan manajemen

Untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan referensi. Adapun penelitian terdahulu tersebut dapat dilihat pada tabel 2.1

**Tabel 2.1**

### **Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil	Perbedaan
1	Agi Syarif Hidayat (2017)	Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus Pada PT. Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja)	Variabel Bebas: Kompensasi, Pengembangan Karir  Variabel Terikat:  Komitmen Organisasional	Kompensasi dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi	Objek Penelitian.
2	Jufrizen (2017)	Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan	Variabel Bebas: Kompensasi dan Pengembangan Karir  Variabel Terikat:  Komitmen Organisasional  Variabel Intervening:  Kepuasan Kerja	Kompensasi dan Pengembangan Karir berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi	Objek Penelitian dan Variabel
3	Dimas Saifunurmazah (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada PT. Bank Mandiri Syariah Tbk. Semarang)	Variabel Bebas: Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi  Variabel Terikat: Komitmen Organisasional.	Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi	Objek Penelitian dan Variabel Bebas.
4.	Dicky Surya Handoko, Muis Fuzi Rambe (2018)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja	Variabel Bebas : Pengembangan Karir, Kompensasi  Variabel Terikat : Komitmen	Pengaruh komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.	Objek Penelitian.

			Organisasional		
			Variabel Intervening : Kepuasan Kerja	Pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.  Pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.	
5.	Syahruli (2019)	Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pegawai Badan Pelayanan Satu Pintu DKI Jakarta.	Variabel Bebas: Kompensasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja  Variabel Terikat: Komitmen Organisasional.	Kompensasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.	Objek Penelitian dan Variabel Bebas.

Sumber : Data diolah (2019)

## 2.6 Kerangka Pikir

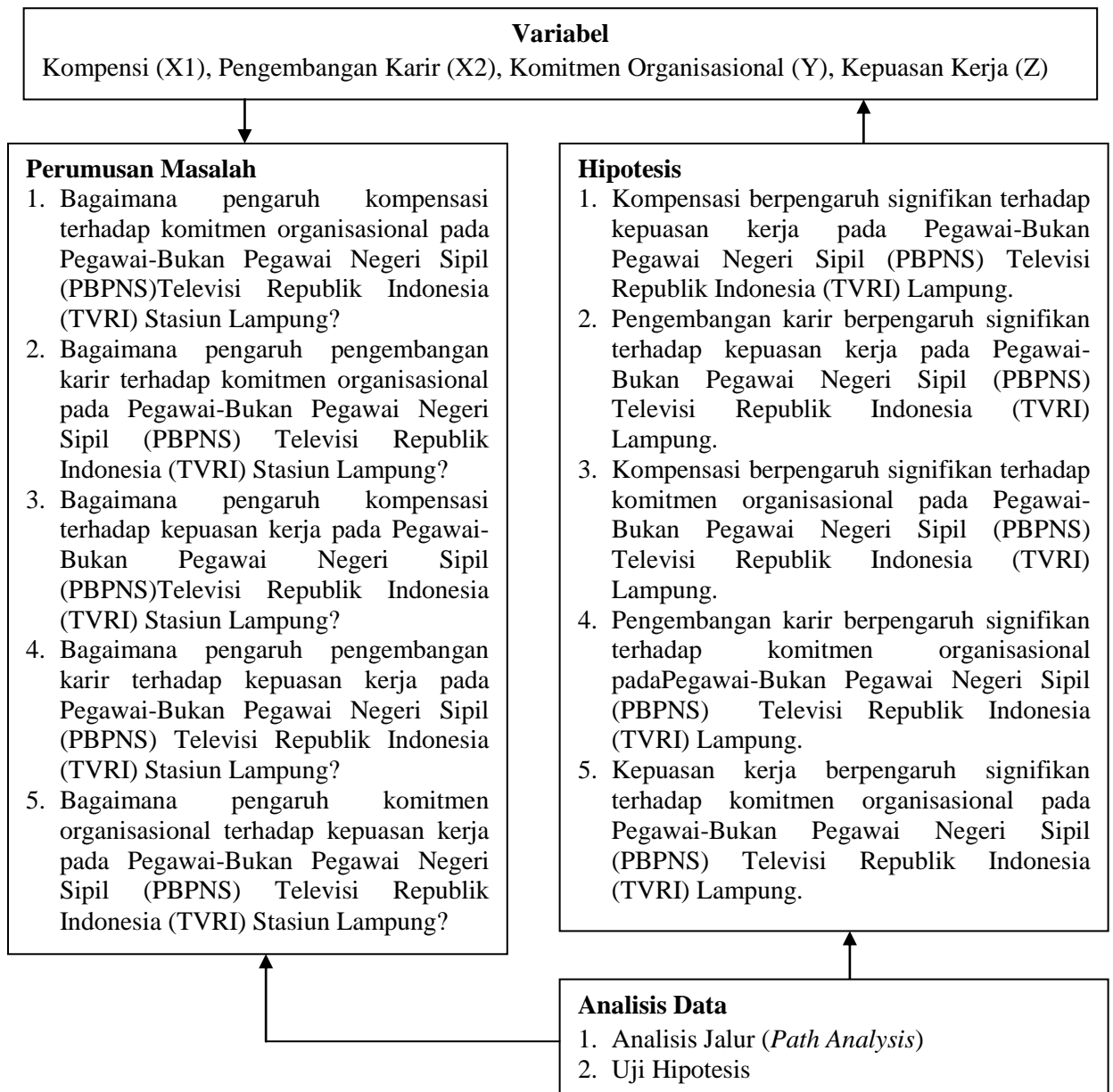
### 2.6.1 Kerangka Pikir

**Identifikasi Masalah**

Tingkat komitmen organisasional pada PBPNS Televisi Republik Indonesia (TVRI) Stasiun Lampung tinggi. Meskipun kepuasan kerja pegawai yang tergolong sedang karena gaji pegawai belum mencapai UMR Provinsi Lampung, namun pemberian upah/honor yang sesuai, serta kesempatan untuk pengembangan karir tiap individu yang dirasa adil membuat para pegawai memiliki tingkat organisasional yang tinggi terhadap perusahaan.

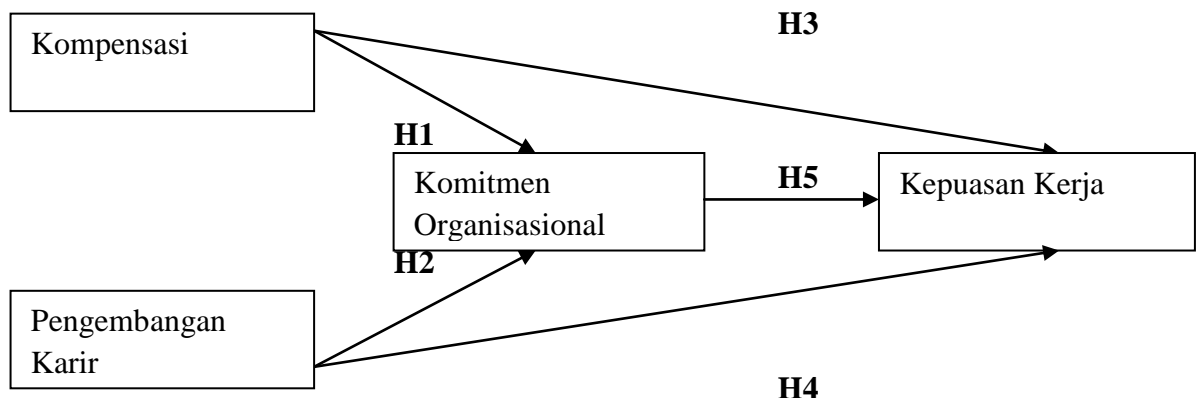






**Gambar 2.1 Kerangka Pikir**

### 2.6.2 Kerangka Teori



## Gambar 2.2 Kerangka Teori

### 2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu persyaratan mengenai konsep-konsep yang dapat dinilai benar atau salah untuk diajukan secara empiris (Sugiyono, 2016).

#### 2.7.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional

Mangkunegara (2013, p.83) menyebutkan kompensasi sebagai sistem *reward* atau imbalan, merupakan keseluruhan paket keuntungan sehingga organisasi bisa membuat sesuatu yang bermanfaat bagi anggotanya serta diikuti bagaimana mekanisme dan prosedur imbalan didistribusikan. Program kompensasi mencerminkan upaya untuk mempertahankan pegawai mempunyai loyalitas dan komitmen kerja yang tinggi pada organisasi.

Kompensasi yang tepat diyakini dapat meningkatkan motivasi, komitmen dan keterlibatan pekerja dalam organisasi. Pemberian kompensasi yang memuaskan dapat mengurangi timbulnya *turnover* dan *absenteeism*. Alex S. Nitisemito (2005: p,150) mengungkapkan bahwa Besarnya kompensasi harus diusahakan sedemikian rupa, sehingga akan mampu mengikat para pegawai atau karyawannya. Hal ini penting dilakukan oleh perusahaan untuk menghindari kepindahan karyawan ke perusahaan lain terutama pegawai yang berkualitas. Hasil penelitian yang dilakukan Jufrizen (2017), menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sehingga dapat dirumuskan hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah :

H<sub>1</sub> : Kompensasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pegawai-Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS) Televisi Republik Indonesia (TVRI) Lampung.

#### 2.7.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasional

Pengembangan karir menurut Hasibuan (2017, p.69) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai

dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Perusahaan harus mendukung para karyawan untuk mengembangkan karier mereka karena hal ini sangat vital dalam menjaga loyalitas, terutama karena saat ini semakin sulit dan langka mencari tenaga kerja yang berbakat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Agi (2017), menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Pengembangan karir berarti bahwa seorang pegawai ingin terus berkarya dalam perusahaan tempat ia bekerja untuk jangka waktu yang lama Sampai misalnya usia pensiun. Bagian kepegawaian dan para eksekutif dalam perusahaan sukar diharapkan memberikan dukungan kepada seorang yang rendah kesetiannya kepada perusahaan, Siagian (2007) . Dengan demikian dapat diartikan bahwa kebijakan dalam pengembangan karir dapat mempengaruhi komitmen organisasional, sehingga dapat dirumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah :

H<sub>2</sub> : Pengembangan Karir Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pegawai-Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS) Televisi Republik Indonesia (TVRI) Lampung.

### **2.7.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Malayu S.P. Hasibuan (2002: 54) menyebutkan Pengertian kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kepuasan terhadap kompensasi ditentukan oleh keadilan kompensasi, tingkat kompensasi, dan praktik-praktik administrasi kompensasi. Kompensasi dapat digunakan sebagai cara untuk membangun kepuasan kerja karyawan. Agar dapat memberikan kepuasan kerja, proses penentuan kompensasi perlu memperhatikan syarat keadilan dan kelayakan. Keadilan internal dapat dilakukan melalui evaluasi pekerjaan, sedangkan keadilan eksternal dilakukan dengan survei upah/gaji.

Menurut Madura (2001) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain program kompensasi yang adil dan layak, keamanan pekerjaan, jadwal kerja yang fleksibel, dan program keterlibatan karyawan. Kepuasan terhadap

kompensasi ditentukan oleh keadilan kompensasi, tingkat kompensasi, dan praktik-praktik administrasi kompensasi. Hasil Penelitian yang dilakukan Muis Rambe (2018), menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dirumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah :

H<sub>3</sub> : Kompensasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai-Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS) Televisi Republik Indonesia (TVRI) Stasiun Lampung.

#### **2.7.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Siagian (2007) pengembangan karir adalah perubahan- perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. *carrer development refers to the process and activities involved in preparing an employee for future position in the organization.* (Pengembangan karir menunjukkan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk jabatan dalam organisasi yang akan datang).

Dengan demikian suatu perusahaan atau organisasi dalam usaha pencapaian tujuannya harus bisa memperhatikan kepuasan kerja karyawannya yang meliputi harapan-harapan dan kebutuhan-kebutuhan. Apabila yang diharapkan karyawan dengan kenyataan hanya terdapat kesenjangan yang kecil berarti masih terdapat kepuasan dalam diri karyawan tersebut. Menurut Veitzhal Rivai (2004: p,299) mengemukakan bahwa “ Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi”. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jufrizen (2017) bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dirumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah :

H<sub>4</sub> : Pengembangan karir Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai-Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS) Televisi Republik Indonesia (TVRI) Stasiun Lampung.

#### **2.7.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2005:217) komitmen merupakan sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan proses yang berkelanjutan di mana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan dan kesejahteraan. Menurut Robbins (1998), ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya, oleh sebab itu penting bagi sebuah perusahaan untuk membuat pegawai merasa puas atas pekerjaan dan hasil yang sudah diterima sehingga pegawai tidak berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Mowday et al (1982) berpendapat jika seorang karyawan memiliki komitmen pada organisasi berarti karyawan tersebut memiliki identifikasi diri yang kuat pada organisasi, menerima sistem nilainya, bersedia untuk bertahan menjadi anggota organisasi dan mau bekerja dengan sungguh-sungguh demi organisasi.

Pernyataan tersebut didukung oleh Dicky Surya (2018), menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah :

H<sub>5</sub> : Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional Pada Pegawai-Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS) Televisi Republik Indonesia (TVRI) Stasiun Lampung.