

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah kumpulan hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Kajian penelitian mengenai kepuasan kerja, motivasi, serta pengembangan karir terhadap komitmen organisasi telah banyak dilakukan oleh peneliti dari dalam maupun luar negeri. Beberapa hasil dari penelitian terdahulu yang terkait disajikan sebagai berikut :

Tabel 2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian / Peneliti	Variabel	Metode Analisis	Hasil Peneliian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
1.	<i>Impact of HRM Practices On Organizational Commitment Of Employees</i> Lamba dan Choudhary (2013)	Variabel Bebas Pengembangan Karir Variabel Terikat Komitmen organisasi	Analisis Regresi Linier Berganda	Kesimpulan dibangun di atas penelitian sebelumnya yaitu menunjukkan bahwa praktek-praktek HRM (Human Resource Management) seperti pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan kegiatan kesejahteraan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi dan berhubungan dengan kinerja organisasi yang unggul. Studi menggambarkan hasil dari berbagai sektor yaitu	Persamaan penelitian ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, perbedaan pada obyek penelitian

No	Judul Penelitian / Peneliti	Variabel	Metode Analisis	Hasil Peneliiian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
				perbankan, akademisi, industri perangkat lunak, industry manufaktur, dan lain-lain	
2.	<p><i>The Influence of Occupational Rank On Organizational Commitment of Faculty Members</i></p> <p>Sharma dan Sinha (2015)</p>	<p>Variabel Bebas Peringkat guru</p> <p>Variabel Terikat Komitmen organisasi</p>	Analisis Regresi Linier Berganda	<p>Hasil Annova mengungkapkan bahwa pengaruh peringkat pada komitmen guru di Haryana dengan menganalisis distribusi frekuensi tanggapan, menemukan bahwa adanya komitmen organisasi secara keseluruhan meningkat progresif yang menyatakan bahwa efek interaksi peringkat dan jenis kelamin mempengaruhi tingkat komitmen organisasi guru secara signifikan ($p < 0,012$) yang berarti bahwa dalam peringkat tertentu, gender mempengaruhi tingkat komitmen organisasi guru yang bekerja karena perempuan mampu untuk berkomitmen di dalam pekerjaan dibandingkan pria</p>	Persamaan penelitian ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, perbedaan pada obyek penelitian
3.	The Influence of Work	Variabel Bebas	Analisis Regresi	Temuan menunjukkan	Persamaan penelitian

No	Judul Penelitian / Peneliti	Variabel	Metode Analisis	Hasil Peneliiian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
	<p>Motivation on Organizational Commitment in the Workplace</p> <p>Salleh, Zahari, Said, Ali (2016)</p>	<p>Motivasi</p> <p>Variabel Terikat Komitmen organisasi</p>	<p>Linier Berganda</p>	<p>bahwa, ada hubungan positif antara motivasi kerja dan komitmen organisasi. Sebagai kesimpulan, organisasi harus mempertimbangkan dalam meningkatkan motivasi kerja untuk meningkatkan tingkat komitmen karyawan mereka</p>	<p>ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, perbedaan pada obyek penelitian</p>
4.	<p>The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment</p> <p>Al-Madi (2017)</p>	<p>Variabel Bebas Motivasi</p> <p>Variabel Terikat Komitmen organisasi</p>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh yang signifikan dari motivasi karyawan karyawan lini depan terhadap komitmen organisasi (afektif, normatif dan kontinuitas). Beberapa rekomendasi penting juga berasal dari penelitian ini</p>	<p>Persamaan penelitian ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, perbedaan pada obyek penelitian</p>
5.	<p>Impact Of Job Satisfaction On Organizational Commitment In Banking Sector Employees Of Pakistan</p> <p>Imam, Raza dan Ahmed (2014)</p>	<p>Variabel Bebas Kepuasan kerja</p> <p>Variabel Terikat Komitmen organisasi</p>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>Analisis regresi dan korelasi mengungkapkan bahwa kepuasan kerja pada karyawan sektor perbankan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi</p>	<p>Persamaan penelitian ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, perbedaan pada obyek penelitian</p>

No	Judul Penelitian / Peneliti	Variabel	Metode Analisis	Hasil Peneliiian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
6.	Impact Of Career Development On Organizational Commitment Samia Rehman (2017)	Variabel Bebas Pengembangan Karir Variabel Terikat Komitmen organisasi	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis menunjukkan bahwa praktik pengembangan karier memiliki dampak positif pada tiga jenis komitmen organisasi	Persamaan penelitian ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, perbedaan pada obyek penelitian
7.	The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment: a Study of Employee's Performance in Malaysian Call Centers Zandi, Aslam, Nasir dan Jiayi (2018)	Variabel Bebas Kepuasan kerja Variabel Terikat Komitmen organisasi	Analisis Regresi Linier Berganda	Tujuan penelitian utama adalah untuk mengetahui alasan dan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dimensi untuk penelitian adalah Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Komitmen Normatif, Kepuasan Kerja Ekstrinsik, Kepuasan Kerja Intrinsik, terhadap Kepuasan Kerja Intrinsik terhadap kinerja karyawan	Persamaan penelitian ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, perbedaan pada obyek penelitian
8.	<i>Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in</i>	Variabel Bebas Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Variabel Terikat Komitmen organisasi	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan kepada mereka bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.	Persamaan penelitian ini pada variabel terikat yaitu komitmen organisasi, perbedaan pada obyek penelitian

No	Judul Penelitian / Peneliti	Variabel	Metode Analisis	Hasil Peneliiian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
	<p><i>PT. Dada Indonesia)</i></p> <p>Mangkunegara dan Octorend (2015)</p>			<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi</p>	

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut, menjelaskan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja, motivasi, dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi. Sehingga penulis mendapatkan referensi untuk dijadikan bahan penelitian.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum penulis mengemukakan tentang pengertian manajemen sumber daya manusia maka lebih dahulu akan dikemukakan tentang pengertian manajemen itu sendiri pengertian manajemen menurut Hasibuan (2016:9), mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengetahuan dan teknik-teknik baru mendorong lahirnya penemuan baru yang menciptakan lingkungan dimana pekerjaan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien sehingga memberikan kepuasan yang tidak terfikirkan, sumber daya manusia adalah orang-orang yang ada di dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagi jenis pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, dalam pengertian sumber daya manusia yang diliputi, tenaga berpendidikan ataupun

tenaga yang berpengalaman saja tetapi semua tenaga kerja yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuannya .

Hasibuan (2016:10) manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Mangkunegara (2013:2) manajemen merupakan suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Menurut Sutrisno (2014:6) adalah manajemen sumber daya manusia adalah merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Hasibuan (2016:21) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1. Fungsi - fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu untuk terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan beberapa program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi

hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahannya agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi-fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan serta pelatihan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini ataupun di masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah suatu pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi

adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah suatu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah suatu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Sebab, tanpa adanya disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah suatu putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan dari pihak karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, kecelakaan yang memaksa seseorang tidak dapat melanjutkan kontrak kerjanya, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan

sumber daya manusia dalam suatu perusahaan yang secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.2.2. Kepuasan Kerja

Sutrisno (2012:75) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka seseorang tersebut puas terhadap pekerjaannya. Dalam Robbins (2015:170) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja maupun dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Mangkunegara (2014:117) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong diri atau tidak menyokong diri pegawai atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi yang ada di dalam dirinya. Badriyah (2015) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai perusahaan kerja yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

Wijono (2012:97) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan dan tidak menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas perusahaan atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya.

Martoyo di dalam Hartatik (2014:226-228) ada beberapa teori kepuasan kerja, yaitu :

1. Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasa, sehingga apabila kepuasan diperoleh melebihi apa yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terjadi ketidaksesuaian yang positif, kepuasan seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang di anggap akan di dapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini mengungkapkan bahwa orang merasa puas atau tidaknya tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi kerja. Menurut teori ini, komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan dan ketidakadilan. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input orang lain, bila perbandingan itu dianggap cukup adil maka karyawan tersebut akan merasa puas, bila perbandingan itu tidak seimbang, tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak.

3. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu, *satisfies* (motivator) dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari tantangan kerja, pekerjaan menarik ada kesempatan untuk berprestasi, serta ada kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Sementara *dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan. Yang terdiri dari gaji atau upah, pengawasan, kondisi kerja.

4. Teori motivasi *hygiene* (M-H)

Teori ini berujung pada kepuasan kerja, namun penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan dan sumber daya manusia serta antara kepuasan kerja dan komitmen kerja. Pada intinya, teori justru kurang sependapat dengan pemberian balas jasa yang tinggi. Sebab, balas jasa yang tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan.

Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu dilakukan sehingga pegawai akan bertahan dalam organisasi atau perusahaan dan menjadi aset yang penting bagi organisasi. Priansa (2014:311-312) upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui :

1. Perubahan struktur kerja

Melakukan perubahan struktur kerja misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*). Yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya. Cara kedua yang harus dilakukan adalah perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam macam tugas pekerjaan.

2. Melakukan perubahan struktur pembayaran

Perubahan sistem pembayaran bagi pegawai yang didasarkan pada teknik sebagai berikut:

- a. Pembayaran berdasarkan keahliannya (*skill based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilan dari pada posisinya dalam organisasi.
- b. Pembayaran berdasarkan jasanya (*merit pay*) yaitu pembayaran dimana para pekerja di gaji berdasarkan kinerjanya, finansial pekerjaan berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri.
- c. Pembayaran berdasarkan keberhasilan kelompok (*gainsharing*) dimana keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok.

3. Pemberian jadwal kerja fleksibel

Pemberian jadwal kerja yang fleksibel namun taat terhadap aturan organisasi juga merupakan salah satu solusi untuk mendorong kepuasan kerja pegawai. Pegawai diberikan kesempatan untuk mendapatkan pekerjaannya pada waktu tertentu. Misalnya, bekerja penuh di hari senin sampai jumat dan hari libur untuk hari sabtu, namun juga pada kondisi tertentu, pegawai tersebut dapat pulang lebih cepat di hari kerja, namun bekerja diakhir minggu, ini memberikan fleksibilitas waktu bagi pegawai untuk mengatur pekerjaannya sendiri.

4. Program pendukung

Organisasi menyediakan program pendukung yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti pusat kesehatan dan kebugaran, rekreasi, penghasilan tambahan, beasiswa bagi anak-anak pegawai dan berbagi program pendukung lainnya.

Robbins dan Judge (2016:18) menyatakan bahwa ada lima indikator kepuasan kerja:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), adalah sumber utama sebuah kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. Gaji/Upah (*pay*), adalah faktor multidimensi dalam sebuah kepuasan kerja. Sejumlah upah/uag yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal tersebut bias dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Promosi (*promotion*), adalah kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
4. Pengawasan (*supervision*), adalah kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama yaitu berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia meggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua yaitu iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
5. Rekan kerja (*workers*), adalah rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat dan bantuan pada anggota individu.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara karyawan merasakan senang atau tidaknya terhadap pekerjaannya. Mereka yang cenderung memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya cenderung memiliki kepuasan yang sangat tinggi. Jika seseorang yang memiliki perasaan yang negatif maka cenderung mereka memiliki kepuasan kerja yang rendah.

2.2.3. Motivasi

Robbins (2014:99) mendefinisikan bahwa Motivasi adalah sebagai proses yang akan mengarahkan dan ketekunan setiap orang atau individu dengan tingkat intensitas yang tinggi untuk meningkatkan suatu usaha dalam mencapai sebuah tujuan. Rivai (2011:455) mendefinisikan bahwa Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi untuk mencapai yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Yang diartikan sebagai berikut: Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi.

Sutrisno (2012:109) mendefinisikan bahwa Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Pamela dan Oloko (2015) mendefinisikan bahwa Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan perkerjaan dalam organisasi melalui bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang diinginkannya.

Mifhatun dan Sugiono (2012) mendefinisikan bahwa motivasi adalah suatu usaha atau gerak yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan.

Dalam setiap organisasi pastinya ingin mencapai tujuan yang sudah dibuat dan untuk mencapai tujuan tersebut peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Maka haruslah memahami motivasi manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut agar dapat menggerakkan manusia tersebut sesuai dengan yang dikehendaki. Karena motivasi yang akan menentukan perilaku orang-orang dalam bekerja. Sutrisno (2012:121-144) mengatakan teori motivasi teridiri dari dua aspek , yaitu :

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini menekankan kepada pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu menyebabkannya bertindak dan berperilaku secara tertunt. Jadi, dalam teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Teori Kepuasan (*Content Theory*) yang dikenal antara lain:

a. Teori F.W.Taylor dengan teori motivasi konvensional

Teori ini memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhan menyebabkan orang mau bekerja keras. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mau berusaha memberikan imbalan berupa bentuk materi agar bawahannya bersedia diperintah untuk melakukan pekerjaan yang telah ditentukan.

b. Teori Abraham H. Maslow dengan teori hierarki

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Seperti : makan, minum, pakaian, dan lain-lain. Upaya untuk bertahan hidup.
- 2) Kebutuhan rasa aman (*safety*), yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Keamanan dan perlindungan keselamatan dari bahaya fisik emosional.
- 3) Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*), yaitu kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Seperti : kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan.
- 4) Kebutuhan pengakuan (*esteem*), kebutuhan akan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise (posisi) diri dari lingkungannya. Kebutuhan pengakuan meliputi : faktor internal (otonomi, dan prestasi) dan faktor eksternal (pengakuan, dan perhatian).
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*), merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi, karena biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena atas kesadaran dan keinginan diri sendiri.

Gambar 2.1. Teori Hierarki Maslow



Sumber: Robbins dan Judge (2013:239)

- c. David McClelland dengan teori motivasi prestasi
 - 1) *Need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
 - 2) *Need for affiliation*, yaitu kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
 - 3) *Need of power*, yaitu kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.
- d. Frederick Herzberg dengan teori model dan faktor
 - 1) Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*), yang disebut juga *hygiene factor*, merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentrangan badaniah. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi: gaji, kondisi kerja fisik, kepastian kerja, supervise yang menyenangkan, dan macam-macam tunjangan lainnya.
 - 2) Faktor motivasi (*motivation factor*), merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan, mencakup: kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karir, dan tanggung jawab.

e. Clayton P. Alderfer dengan teori ERG

- 1) *Existence* (keberadaan), merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan, yang meliputi: kebutuhan psikologis (rasa lapar, rasa haus) dan kebutuhan rasa aman.
- 2) *Relatedness* (kekerabatan), merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Teori ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain, seperti: kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan.
- 3) *Growth* (pertumbuhan), merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti: pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

f. Douglas McGregor dengan teori X dan Y

- 1) Teori X atau teori konvensional yang didasarkan pada pola pikir konvensional dan menyorot sosok negatif perilaku manusia, yang menganggap manusia itu: malas dan tidak suka bekerja, kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab, mementingkan diri sendiri, tidak mau peduli dengan orang lain, dan juga kurang suka menerima perubahan.
- 2) Teori Y atau teori potensial, merupakan suatu revolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis. Teori Y memandang manusia itu pada dasarnya: rajin aktif, mau mencapai prestasi bila kondisi kondusif, dapat produktif bila diberi motivasi, selalu ingin perubahan, dan dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*)

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu dapat bekerja giat sesuai dengan

keinginan manajer, atau dengan kata lain teori-teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi. Teori ini merupakan sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil telah diperolehnya. Ada tiga teori motivasi proses (*Process Theory*) yang dikenal yaitu:

a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada timbale balik antara apa yang diinginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Teori ini mengandung 3 variabel, yaitu:

- 1) Daya tarik, yaitu sampai sejauh mana seseorang merasa pentingnya hasil yang diperoleh dalam menyelesaikan tugasnya.
- 2) Hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan, yaitu tingkat keyakinan seseorang tentang hubungan antara tingkat prestasi kerja dengan pencapaian hasil tertentu.
- 3) Hubungan antara usaha dengan prestasi kerja, yaitu persepsi seseorang tentang kemungkinan bahwa usaha tertentu akan menjurus kepada prestasi.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relative sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang.

c. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Jadi, teori ini menyatakan bahwa keberhasilan dalam mencapai tujuan dan imbalannya berlaku sebagai faktor pendorong yang positif dan perilaku yang berhasil.

Menurut Sutrisno (2012:116) ada dua factor yang mempengaruhi motivasi yaitu:

1. Faktor Internal, yaitu yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, yang meliputi:
 - a. Keinginan untuk dapat hidup
Merupakan kebutuhan setiap manusia untuk bertahan hidup yang meliputi: mendapat kompensasi, memiliki pekerjaan tetap, dan suasana kerja yang aman dan nyaman.
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki
Dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini sering terjadi dalam kehidupan sehari-hari yang apabila memiliki keinginan yang keras maka dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
 - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
Yang disebabkan adanya keinginan untuk dihormati, dihargai, dan diterima oleh orang lain.
 - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
Yang meliputi: penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis, pimpinan yang adil, dan dihargai masyarakat.
 - e. Keinginan untuk berkuasa
Dapat mendorong seseorang untuk bekerja. Hal ini dapat memungkinkan seseorang menjadi pemimpin atau penguasa dalam organisasi.
2. Faktor Ekstern, yaitu yang bisa dapat melemahkan motivasi kerja seseorang, yang meliputi:
 - a. Kondisi lingkungan kerja
Meliputi keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar lingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
 - b. Kompensasi yang memadai
Merupakan alat motivasi yang paling ampuh untuk mendorong para karyawan dapat bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi adalah memberikan pengarahan dan membimbing dalam bekerja. Dengan hubungan yang baik antara supervisi dan para karyawan, maka akan dapat menghadapi segala masalah dengan baik.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Hal ini bisa membuat para karyawan akan mau bekerja keras untuk perusahaan. Para karyawan memiliki keinginan kalau jaminan karir yang jelas untuk masa depan mereka dapat dijamin oleh perusahaan.

e. Status dan tanggung jawab

Merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan akan rasa sebuah pencapaian.

f. Peraturan yang fleksibel

Biasanya dalam suatu perusahaan memiliki sistem dan prosedur yang harus dipatuhi oleh para karyawan yang bersifat untuk mengatur dan melindungi para karyawan. Semua peraturan yang berlaku di perusahaan harus dikomunikasikan se jelas-jelasnya kepada para karyawan.

Abraham Maslow dalam Sutrisno (2012:118) menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri, kemudian dari faktor-faktor tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis

Dengan beberapa sub indikator yaitu seperti pemberian gaji, serta pemberian fasilitas.

2. Kebutuhan rasa aman

Dengan sub indikator yaitu seperti rasa aman dari pemutusan hubungan kerja dan rasa aman terhadap kecelakaan kerja.

3. Kebutuhan sosial

Dengan sub indikator yaitu seperti diterima dengan baik oleh sesama dan hubungan yang harmonis antar tingkat manajemen.

4. Faktor penghargaan

Dengan sub indikator yaitu seperti penghargaan atas prestasi dan perhatian atasan/pemimpin perusahaan.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Dengan sub indikator yaitu seperti diberikan kesempatan promosi jabatan, dan kesempatan untuk pengembangan diri.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong perilaku seseorang untuk melakukan sesuatu yang baik dan dapat mencapai tujuan organisasi ataupun perusahaan.

2.2.4. Pengembangan Karir

Handoko (2014:130) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Samsudin dalam Kadarisman (2013:334) mengemukakan bahwa pengembangan karir (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Lumban Gaol (2014:249) mengemukakan bahwa Perencanaan dan Pengembangan karir adalah proses dimana seseorang menjadi tahu atribut pribadi yang berkaitan dengan karir (keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik lain) dan rangkaian tahapan yang berkontribusi pada pencapaian karirnya (memperoleh informasi tentang peluang dan pilihan, mengidentifikasi sasaran karir dan menetapkan rencana tindakan untuk mencapai sasaran spesifik).

I Komang A. dkk (2012) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu

perencanaan kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Isyato (2013) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Handoko (2014:131) menyatakan bahwa ada dua yang menjadi faktor pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan karir secara individual

Yaitu titik awal pengembangan karir yaitu dimulai dari karyawan. Setiap orang akan bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya sendiri.

2. Pengembangan karir secara organisasional

Yaitu sebagian besar organisasi atau perusahaan mengarahkan program perencanaan karir untuk mencapai satu atau lebih tujuan. Dan bagi para karyawan yang ingin mencapai untuk suatu karir di dalam organisasi, mereka harus merasa bahwa organisasi atau perusahaan adalah lingkungan yang memuaskan sehingga karyawanpun dapat merasakan akan pengembangan karirnya.

Kadarisman (2013:351) menyatakan bahwa manfaat pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuan karyawan itu sendiri.
2. Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap organisasinya.
3. Mencegah terjadinya keresahan dikalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan.
4. Mengurangi karyawan yang meninggalkan atau yang akan meninggalkan organisasi.
5. Mengisi lowongan yang tersedia atau lowongan yang sedang dibutuhkan, karena akibat ada karyawan yang mutasi atau promosi.

6. Mengoptimalkan penggunaan, pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan sesuai dengan potensi yang bersangkutan.

Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Handoko dalam Megita (2014) mengemukakan ada tiga indikator pengembangan karir, yaitu pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja.

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu faktor penentu sikap seseorang. Pendidikan seseorang memiliki hubungan yang erat dengan apa yang ia pikirkan dan kerjanya. Semakin baik pendidikan seseorang, semakin baik pula ia melakukan pekerjaannya. Juga, semakin baik pendidikan seseorang, semakin sadar pula ia melakukan suatu pekerjaan dengan sempurna. Pendidikan adalah tanggapan karyawan terhadap kesesuaian jenjang dan jenis pendidikan yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilakukan, yang diukur dengan sub indikator:

- a. Latar Belakang Pendidikan adalah kesesuaian jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengikuti pelatihan.
- b. Wawasan pengetahuan adalah pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam meningkatkan kompetensi.

2. Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai. Subindikator pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Frekuensi pelatihan adalah ukuran yang menunjukkan jumlah atau kuantitas besarnya atau seringnya dilakukan suatu pelatihan untuk karyawan di dalam perusahaan.
- b. Keahlian tertentu adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran tertentu. Hal itu adalah kemampuan yang dapat dipindahkan dari satu orang ke orang yang lain.

3. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. SubIndikator pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

- a. Masa bekerja adalah rentang waktu yang telah ditempuh oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, selama waktu itulah banyak pengalaman dan pelajaran yang diperoleh.
- b. Penguasaan pengetahuan adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan keluasan dan kedalaman pengetahuan, meliputi pemahaman terhadap pengembangan diri dan profesi.
- c. Keterampilan adalah suatu kemampuan dan kapasitas yang diperoleh melalui usaha yang disengaja, sistematis, dan berkelanjutan untuk secara lancar dan adaptif melaksanakan aktivitas-aktivitas yang kompleks atau fungsi pekerjaan yang melibatkan ide-ide (keterampilan kognitif), hal-hal (keterampilan teknis), dan orang-orang (keterampilan interpersonal).

Berdasarkan uraian di atas maka disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status dan peningkatan kemampuan kerja individu didalam organisasi dalam rangka pencapaian tujuan pribadi yang dapat menjadi alasan untuk bertahan didalam organisasi tersebut.

2.2.5. Komitmen Organisasi

Umam (2012:258) mengemukakan bahwa Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Baron dan Greenberg (2012:259) menyatakan bahwa Komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai

perusahaan, sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Sopiah (2012:155) menyatakan bahwa Komitmen organisasional adalah sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Greenberg dan Baron (2012:160) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan dalam organisasinya dan berkeinginan tetap menjadi anggotanya, dimana di dalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

Zurnali C (2012:127) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Sopiah (2012:163) proses terjadinya komitmen organisasional dapat dibedakan menjadi tiga fase yaitu:

1. Komitmen Awal

Merupakan fase awal, yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan adalah karakteristik individu, harapan-harapan karyawan pada organisasi, dan karakteristik pekerjaan.

2. Komitmen Selama Pekerjaan Awal

Merupakan fase kedua, pada fase ini karyawan telah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pada fase ini adalah; pengalaman kerja yang dirasakan pada awal bekerja tentang bagaimana pekerjaannya, sistem pengajiannya, gaya supervisi, dan hubungan dengan teman sejawat.

3. Komitmen Selama Karir Nanti

Merupakan Fase yang ketiga dari komitmen organisasi. Faktor yang dapat mempengaruhi beberapa pada fase ini adalah; investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama bekerja.

David (2012:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, yaitu :

1. Faktor personal

Misalnya seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian dan lain sebagainya.

2. Faktor pekerjaan

Misalnya seperti lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, dan lain sebagainya.

3. Karakteristik truktur

Misalnya seperti besar/kecil organisasi, bentuk organisasi, seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

4. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang abru beberapa tahun bekerja dan karyawan ayng sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Robbins dalam Umam (2012:262) mengatakan indikator komitmen organisasi terbagi menjadi tiga jenis yaitu adalah:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen yang berkaitan dengan adanya keinginan secara emosional untuk terikat pada organisasi, identifikasi serta keterlibatan atas nilai-nilai yang sama. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasikan diri dengan terlihat aktif dalam organisasi dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen yang didasari oleh kesadaran akan biaya-biaya yang akan ditanggung jika tidak berganbung dengan organisasi. Dengan demikian tampak bahwa komitmen ini berkaitan terhadap komitmen yang didasarkan pada persepsi karyawan atas kerugian yang akan diperolehnya jika ia tidak

melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen ini yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena mereka memang membutuhkannya (*need to*).

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen berdasarkan perasaan wajib atas anggota/karyawan untuk tetap tinggal karena perasaan hutang budi. Disini terjadi juga internalisasi norma-norma. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen normative yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa seharusnya melakukan hal tersebut (*ought to*).

Dari ketiga jenis komitmen diatas tentu saja yang tertinggi tingkatannya adalah *Affective Commitment*. Anggota/karyawan dengan *Affective Commitment* tinggi akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Sedangkan tingkatan terendah adalah *Continuance Commitment*. Anggota/karyawan yang terpaksa menjadi anggota/karyawan untuk menghindari kerugian finansial atau kerugian lain, akan kurang/tidak dapat diharapkan berkontribusi berarti bagi organisasi. Untuk *Normative Commitment*, tergantung seberapa jauh internalisasi norma agar anggota/karyawan bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keberpihakan anggota organisasi kepada organisasinya, yang berkaitan dengan loyalitas, dan hasrat yang kuat untuk bertahan di dalam organisasinya.

2.3. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.3.1. Keterkaitan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

Kepuasan Kerja merupakan suatu dampak atau hasil evaluasi dari berbagai macam aspek pekerjaan tersebut menurut Robbins & Judge (2011). Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap dari seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, dan hubungan social di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai apa

yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukannya karena mereka akan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Sinambela (2012) Kepuasan kerja karyawan adalah suatu fenomena yang perlu dicermati oleh pimpinan organisasi. Kepuasan kerja karyawan berhubungan erat terhadap komitmen organisasi karyawannya. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi kerja, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Mahanani, Lubis, dan Widiartanto dalam Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan bagian produksi cetak surat kabar PT. Masscom Grapy Semarang. Hasil penelitian oleh Belo, Riana, Piartrini dalam E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di Kantor Palang Merah Timor Leste. Hasil penelitian Tania dan Sutanto dalam jurnal AGORA menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Dai Knife di Surabaya. Serta penelitian oleh Zuraida, Novitasari, Sudarman menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan pada PDAM Kota Magelang. Hal ini berarti mendukung bahwa dengan tingginya tingkat kepuasan kerja akan menghasilkan komitmen organisasi yang tinggi.

2.3.2. Keterkaitan motivasi terhadap komitmen organisasi

Motivasi merupakan indikator yang sangat membuat seseorang pekerja lebih puas dalam menjalankan sebuah aktivitasnya, dan motivasi dapat menjadi pendorong yang kuat yang ada di dalam diri manusia dan dapat mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan menurut Robbins (2014:171) menyatakan bahwa Motivasi kerja merupakan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan

keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Dwipayana, dalam E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Percetakan Sadha Jaya di Denpasar. Seperti hasil penelitian oleh Gondokusumo, Sutanto dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan pada PDAM di Kota Madiun. Seperti hasil penelitian oleh Wiyani, Raharjdo dalam jurnal Diponogoro Journal Of Management menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada PT. Tempira Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang. Seperti hasil penelitian oleh Purba, Lengkong, Loindong dalam jurnal EMBA menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada Perusahaan Percetakan Umum Negara Republik Indonesia Cabang Manado. Seperti hasil penelitian oleh Fabio, Hubeis, Puspitawati dalam jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. FIF Cabang Cibinong, sehingga karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi pula terhadap perusahaan.

2.3.3. Keterkaitan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seseorang untuk mencapai suatu rencana karir menurut Nazenin & Palupiningdyah (2014). Pengembangan karir mengindikasikan bahwa seorang karyawan ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama, misalnya sampai usia pensiun menurut Siagian (2012). Pengembangan karir dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Sehingga pengembangan karir mempunyai pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi. Menurut Handoko dalam Megita (2014) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Wiyani dan Raharjo, dalam *Diponegoro Journal Of Management* menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Karyawan Bagian Produksi PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang. Seperti hasil penelitian oleh Ma'mun dalam jurnal *Ekonomi dan Keuangan* menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Pemerintah Kota Masakar. Seperti hasil penelitian oleh Hidayat dalam jurnal *Ecodemica* menyatakan bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja. Seperti hasil penelitian oleh Budiansyah dalam jurnal *SMART – Study Management Research* menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada UPT B2PTTG – LIPI Subang. Seperti hasil penelitian oleh Yusuf, Mahfudnumajamuddin, Mallongi, Latief dalam *International Journal of Business and Management Invention* menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada satuan unit kerja SKPD. Hal ini berarti mendukung bahwa pengembangan karir yang semakin tinggi akan menghasilkan komitmen organisasi yang tinggi.

2.3. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian dari kerangka teori di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi di CV. Rizky Mandiri
2. Diduga bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi di CV. Rizky Mandiri
3. Diduga bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi di CV. Rizky Mandiri

4. Diduga bahwa kepuasan kerja, motivasi, dan pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi di CV. Rizky Mandiri

2.4. Kerangka Konseptual Penelitian

Mengacu pada hubungan antar variabel penelitian yang sudah dijelaskan, maka dapat disusun suatu kerangka konseptual dalam penelitian ini seperti yang disajikan dalam bentuk paradigma. Paradigma dalam penelitian ini merupakan paradigma tiga variabel independen dan satu variabel dependen yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

