

## **BAB II**

### **Kajian Pustaka**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Komitmen Organisasi**

Supriyanto (2018) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah identifikasi responden terhadap penerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh untuk organisasi, keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi *loyalitas*.

Kaswan (2018) mengungkapkan bahwa komitmen merupakan fenomena umum yang terjadi pada semua sistem *social*. Sebagai topik riset, komitmen sangatlah penting karena menambah pemahaman tersebut membantu kita lebih baik memahami hakikat proses *psikologis* yang digunakan orang ketika memilih untuk melakukan identifikasi dengan objek-objek yang berbeda dalam lingkungan dan mereka dapat menemukan tujuan dalam hidup

Priansa (2017) mengungkapkan bahwa salah satu keberhasilan manajemen perusahaan adalah kemampuannya dalam menumbuhkan komitmen organisasional pegawai, seberapa jauh komitmen organisasional pegawai terhadap perusahaan Akan sangat menentukan pencapaian tujuan perusahaan.

Ferine dan sembiring (2018) mengatakan bahwa keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia. Seberapa jauh komitmen organisasi terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja komitmen organisasi terhadap organisasi sangat penting, karena jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka mungkin akan lebih produktif, sehingga sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan.

Priansa (2017) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai *figuresentral* bagi perusahaan, tanpa komitmen organisasional perusahaan sulit mengharapkan *partisipasi* aktif dan mendalam dari SDM. Oleh karena itu komitmen organisasional harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis di sanubari SDM, adapun terdapat Lima (5) prinsip kunci di dalam membangun komitmen organisasional oleh pemimpin adalah:

1. Memelihara atau meningkatkan harga diri. Hal tersebut berarti pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri pegawai tidak rusak.
2. Memberikan tanggapan dengan empati.
3. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya pegawai selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan..
4. Mengungkapkan pikiran, perasaan, dan rasional.
5. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

Komitmen Organisasional dalam diri pegawai juga terlihat dari beberapa hal berikut:

1. Penyesuaian, yaitu melakukan upaya penyesuaian dengan perusahaan dan melakukan hal-hal yang diharapkan oleh perusahaan serta menghormati undang-undang yang berlaku dan hidup di perusahaan serta menaati dan menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku di perusahaan.
2. Meneladani, yaitu membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh pimpinan, bangga menjadi bagian perusahaan, serta peduli terhadap citra perusahaan.
3. Mendukung secara aktif, yaitu bertindak mendukung serta memenuhi kebutuhan perusahaan dan menyesuaikan diri dan kepentingannya dengan misi perusahaan.

4. Melakukan pengorbanan pribadi, yaitu menempatkan kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan perusahaan walaupun keputusan tersebut tidak disenangi oleh pengawai tersebut.

Stephen P.Robbins timothy A.Judge (2008) menyatakan bahwa terdapat 3 macam dimensi komitmen organisasional yaitu :

1. Komitmen Afektif, Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen Normatif, Kewajiban untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan moral atau etis.
3. Komitmen Berkelanjutan, Nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

### **2.1.2 Kepuasan Kerja**

Supriyanto (2018) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaannya menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal dan yang serupa.

Sule dan Priansa (2018) mengungkapkan bahwa kepuasan Kerja telah menjadi isu penting berkenaan dengan perkembangan sumber daya manusia dan kepegawaian kontemporer. Isu ini terutama terkait dengan semakin tingginya pendidikan pegawai dan semakin meningkatnya kebutuhan hidup pegawai itu sendiri. Kepuasan kerja yang tinggi sangat memungkinkan dapat menghasilkan organisasi berkinerja tinggi. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang dapat membawa organisasi pada kemunduran dan kebangkrutan.

Karia dan Assari (2018) menyatakan bahwa karyawan yang berada berkomitmen tinggi untuk organisasi mereka berkontribusi lebih efektif untuk pertumbuhan perusahaan dan keberhasilan.

Menurut Robbins dan Judge (2013:80), indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja diantaranya adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri, diartikan sebagai keadaan dimana karyawan menemukan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk bertanggung jawab dalam pekerjaannya.
2. Gaji atau upah, untuk orang yang tidak mampu atau yang tinggal di negara yang miskin, gaji atau upah berkorelasi dengan kepuasan kerja dan kebahagiaan secara keseluruhan. Tetapi jika seseorang mencapai tingkat kehidupan yang nyaman, hubungan antara gaji dan kepuasan kerja hamper menghilang..
3. Promosi, merupakan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
4. Pengawasan, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Hal utama yaitu berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kemudian, hal berikutnya adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
5. Rekan kerja, ada korespondensi yang kuat antara seberapa baik orang menikmati sosial konteks tempat kerja mereka dan seberapa puas mereka secara keseluruhan. Saling ketergantungan, umpan balik, dukungan sosial, dan interaksi dengan rekan kerja di luar tempat kerja sangat terkait dengan kepuasan kerja.

### **2.1.3 Motivasi**

Ansory dan indrasari (2018) mengungkapkan bahwa motivasi berasal dari bahasa Latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi adalah sebuah dorongan atau alasan yang mendasari semangat dalam melakukan sesuatu. Motivasi adalah hal-hal yang menimbulkan suatu dorongan. Sedangkan Menurut

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Hasibuan (2018) motif adalah suatu perangsang keinginan *want* dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang.

Menurut Ansory dan dan indrasari (2018) mengungkapkan bahwa motivasi memiliki tujuan yaitu, mendorong gairah kerja karyawan, meningkatkan moral kepuasan kerja, meningkatkan produktivitas, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, mengefektifkan pengadaan karyawan

Proses motivasi kerja terdiri dari 3 bagian penting. Pertama adalah kebutuhan, kebutuhan merupakan tekanan yang ditimbulkan kekurangan untuk menyebabkan seseorang berperilaku untuk mencapai tujuan. Kedua adalah dorongan, dorongan merupakan suatu kondisi menyebabkan seseorang menjadi aktif untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku demi tercapainya kebutuhan atas tujuan. Ketiga adalah rangsangan, rangsangan adalah sesuatu yang memiliki kecenderungan merangsang minat seseorang untuk bekerja mencapai tujuan.

Teori motivasi ERG merupakan perkembangan teori motivasi dari teori Maslow. Teori ini membagikan tingkat kebutuhan manusia ke dalam 3 tingkatan:

1. Eksistensi (*Existence*) yang tergolong dari kebutuhan ini adalah sama dengan tingkatan 1 dan 2 teori Maslow. Dalam perspektif organisasi, kebutuhan yang dikategorikan ke dalam kelompok ini adalah: gaji, insentif, kondisi kerja, keselamatan kerja, keamanan kerja, dan jabatan.
2. Keterkaitan (*Relatedness*) meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan 2, 3, dan 4 dari teori Maslow, diantaranya adalah: hubungan dengan atasan, hubungan dengan keluarga, hubungan dengan bawahan, hubungan dengan teman, dan hubungan dengan orang luar organisasi.
3. Pertumbuhan (*Growth*) meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkat 4 dan 5 dari teori Maslow, yaitu bekerja kreatif, inovatif, bekerja keras, kompeten, dan pengembangan pribadi.

#### **2.1.4 Pengembangan karir**

Nawawi (2016) mengungkapkan bahwa pengembangan pekerja yang diartikan sebagai pengembangan karier, pada dasarnya berorientasi pada

perkembangan organisasi atau perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi atau perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM. Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah perusahaan/organisasi mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi atau perusahaan untuk melakukan pembinaan karier bagi para pekerja, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Sedangkan menurut Siagian (2015), pengembangan karier merupakan sebuah perubahan pribadi yang seseorang lakukan untuk tercapainya suatu rencana karier. Widodo (2016) juga menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan rangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Priskila dan Ie (2021) definisi pengembangan diri dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan aktivitas yang membantu pegawai merencanakan masa depan karier.

Pengembangan karier merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu tujuan karier, Handoko dalam Rahayu (2019) menjelaskan bahwa ada 3 indikator dalam pengembangan karier, yaitu:

1. Pendidikan, pendidikan merupakan factor penting dalam menentukan kemampuan kerja seseorang. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang, karena dengan latar belakang pendidikan seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu. Pendidikan adalah tanggapan karyawan terhadap kesesuaian jenjang dan jenis pendidikan yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilakukan, dan diukur dengan sub-indikator:
  - a) Latar Belakang Pendidikan, kesesuaian jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengikuti pelatihan
  - b) Wawasan Pengetahuan, hal ini merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam meningkatkan kemampuan.
2. Pelatihan, pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan biasanya dilakukan dengan

kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja, dan diukur dengan sub-indikator 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, kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran tertentu.
3. Pengalaman Kerja, hal tersebut merupakan penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Pengalaman kerja dapat diukur dengan sub-indikator sebagai berikut:
- a) Masa bekerja, merupakan rentang waktu yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalani tugasnya. Maka dari itu, banyak pengalaman dan pelajaran yang diperoleh.
  - b) Penguasaan pengetahuan adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan pengetahuan, meliputi pemahaman terhadap pengembangan diri dan profesi.
  - c) Keterampilan, hal ini merupakan suatu kemampuan dan kapasitas yang diperoleh melalui usaha yang disengaja, sistematis, dan berkelanjutan.

## **2.2 Review Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan gabung hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan memiliki kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja, motivasi, dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi telah dilakukan oleh peneliti dari luar negeri dan dalam negeri. Adapun hasil dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

Simanjuntak, Cindy Krismawanti (2020) menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap

komitmen organisasi. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Subjek penelitian ini berjumlah 100 orang dengan teknik *purposivesampling*. Data tersebut diolah menggunakan program SPSS 25.0.

Priskila, Resia & Ie, Me (2021) telah melakukan penelitian yang berjudul pengaruh perkembangan karir dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Guru di sebuah SMA di Jakarta. Metode analisa data dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*, melalui pendekatan (*Partial Least Square*). Peneliti menyebarkan kuesioner kepada seluruh bapak/ibu guru yang mengajar di sebuah SMA di Jakarta yang berjumlah 55 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi pada guru di sebuah SMA di Jakarta.

Penelitian yang dilakukan oleh Miftachudin, Rino (2020) memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi Sat Lantas Polresta Sidoarjo. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif menggunakan populasi anggota Sat Lantas Polresta Sidoarjo. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *simple random sampling*. Penelitian ini memiliki jumlah sampel sebanyak 65 responden. Hasil dari penelitian ini adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Sat Lantas Polresta Sidoarjo, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Sat Lantas Polresta Sidoarjo, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Sat Lantas Polresta Sidoarjo.

Lestari, Anggi Wulan & Sambul, Sofia A. P (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi PT Bank Mandiri (persero) Tbk Area Manado. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan PT Bank Mandiri (persero) Tbk Area Manado yang berjumlah 39 orang. Teknik untuk pengumpulan data dengan membagikan kuesioner. Hasil dari penelitian ini adalah (Widyanti, 2020). Metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk

pengambilan sampel adalah metode *purposive sampling*. Adapun jumlah sampel yang digunakan yaitu sebanyak 40 responden.

Ismail, Azman (2016) Penelitian ini dilakukan di Departemen Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Malaysia. Hasil penelitian ini menemukan tiga hasil yang signifikan. Yaitu, kepuasan kerja secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi, kepuasan intrinsik secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi, dan kepuasan ekstrinsik secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa ketika karyawan puas dengan kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik dari kondisi pekerjaannya dapat menyebabkan komitmen organisasi yang lebih besar dalam organisasi yang diteliti.

Rehman, Samia (2017) Pengembangan karir adalah alat yang paling efektif untuk organisasi di mana mereka mengembangkan karir karyawan mereka untuk membuat mereka lebih produktif di tempat kerja. 6 hipotesis dikembangkan dan diuji melalui tes termasuk: regresi, korelasi dan statistik deskriptif. Data telah dikumpulkan dari 100 karyawan dari 5 perusahaan telekomunikasi sektor Pakistan. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan informasi dari. Analisis menunjukkan bahwa praktik pengembangan karir memiliki dampak positif pada komitmen organisasi.

Qendrim, Bytyqi (2020) Penelitian ini menyelidiki hubungan antara motivasi dan komitmen organisasi. Sebuah survei online dilakukan dengan 207 peserta di seluruh Kosovo. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Koefisien motivasi kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh kuat dan positif terhadap komitmen organisasi. Korelasi positif dan kuat ditemukan antara motivasi kerja (WM) dan komitmen organisasi (OC)

### **2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian**

#### **2.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Menurut Brayn *et al* (2010) persepsi yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya disebut kepuasan kerja. Jika persepsinya positif maka dia akan merasakan kepuasan kerja, sebaliknya apabila persepsinya negatif maka dia akan

merasakan ketidakpuasan kerja. Sementara, komitmen organisasi merupakan keadaan seseorang yang memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Didukung oleh Penelitian sebelumnya yang dilakukan Puspitawati dan Riana (2014) menjelaskan kepuasan kerja merupakan antecedent komitmen organisasi dan memiliki korelasi positif. Kepuasan kerja diukur dengan beban kerja, kenaikan jabatan, pengawas, dan rekan kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan kelima indikator kepuasan kerja karyawan telah dilaksanakan dengan sempurna dan berkontribusi besar dalam komitmen organisasi. Karyawan menilai baik manajer, rekan kerja maupun kesempatan promosi karyawan semua berjalan dengan baik. Sedangkan menurut Ismail dan Razak (2016) menyatakan kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan berkomitmen terhadap organisasi.

### **2.3.2 Pengaruh Motivasi dengan Komitmen Organisasi**

Motivasi kerja menurut Feriyanto dan Triana (2015) adalah suatu sugesti atau dorongan yang muncul karena diberikan oleh seseorang kepada orang lain atau dari diri sendiri. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013) mendefinisikan motivasi sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Penelitian oleh Puspasari (2013) juga menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian Alimohammadi (2013) menjelaskan bahwa terdapat dampak positif yang signifikan antara motivasi kerja dan komitmen organisasional. Penelitian Neyshabor (2013) juga mendukung bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Sedangkan Penelitian Musnadi (2012) menemukan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dan Penelitian Nawawi (2015) menyatakan, bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

### 2.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir dengan Komitmen Organisasi

Widodo (2016) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan rangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pemenuhan karir seseorang. Pengembangan karir mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Simanjuntak (2020). Selain kesediaan perusahaan memfasilitasi kebutuhan tersebut, karyawan juga bertanggungjawab penuh untuk mengembangkan karirnya. Berbagai persyaratan yang telah ditentukan oleh perusahaan, dan direncanakan secara individual oleh karyawan sehingga persyaratan yang dibutuhkan suatu jabatan tertentu dapat terpenuhi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Widyanti, Rahma (2020) pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Walaupun ada beberapa indikator yang menyatakan karyawan belum merasa sesuai dengan yang diharapkan.

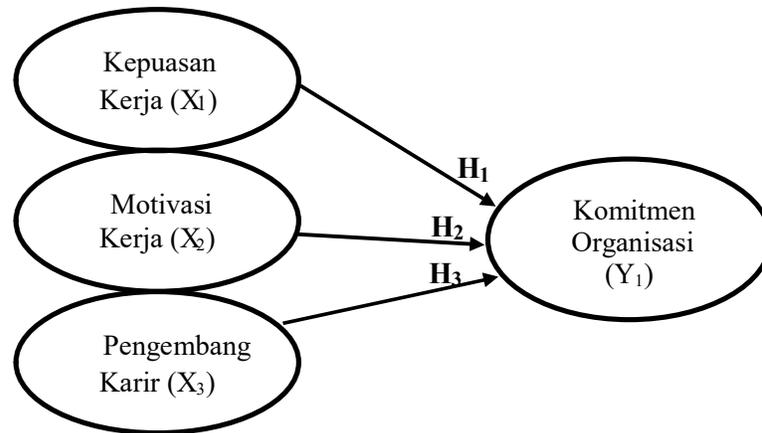
## 2.4 Hipotesis

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

1. Diduga bahwa *kepuasan kerja* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi.
2. Diduga bahwa *motivasi* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi.
3. Diduga bahwa *pengembangan karir* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi.

## 2.5 Kerangka Konseptual Penelitian

Mengacu pada hubungan antar variabel penelitian yang sudah dijelaskan, maka dapat dibuat serta 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 1 Kerangka Konseptual Penelitian**