BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Komitmen Organisasional

2.1.1.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2008) dalam Priansa (2014:233) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu rasa identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasinya.

Selanjutnya, Yulk (2006) dalam Priansa (2014:233) menyatakan komitmen organisasional merupakan persetujuan pegawai terhadap keputusan atau permintaan organisasi dan melakukan usaha yang serius untuk menjalankan permintaan atau menerapkan keputusan tersebut sesuai dengan kepentingan organisasi.

Tidak jauh berbeda, Desseler (2003) dalam Priansa (2014:234) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi.

Sedangkan Robbins dan Judge (2009:100) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuannya dan keinginanya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah keinginan karyawan untuk tetap berada dalam suatu

organisasi tertentu dan menjalankan tugas-tugas untuk kepentingan organisasi tersebut.

2.1.1.2 Prinsip dan Bentuk Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai figure sentral bagi organisasi. Tanpa komitmen organisasional, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari SDM. Oleh karena itu, komitmen organisasional harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis di sanubari SDM. Lima prinsip kunci dalam membangun komitmen organisasional menurut Priansa (2014:234) oleh pimpinan adalah:

1. Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya 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.

Prinsip tersebut mencerminkan falsafah kepemimpinan dimana pimpinan menawarkan bantuan agar pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik, dan perlu diingat bahwa fungsi pimpinan hanya membantu, tanggung jawab tetap ada pada masing-masing pegawai.

Komitmen Organisasional pegawai terdiri atas komponen sikap dan kehendak. seperti disajikan dalam tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1
Komponen Sikap dan Kehendak dalam Komitmen Organisasional

Sikap	Kehendak
1. Identifikasi Penerimaan tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi pegawai. Penerimaan ini merupakan dasar dari komitmen organisasional. Identifikasi tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi, dan nilai-nilai organisasi, serta adanya kebanggaan menjadi bagian organisasi. 2. Keterlibatan Sesuai Peran dan Tanggung Jawab Pekerjaan. Hal ini tercermin dari usaha pegawai untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Pegawai bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Pegawai akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila dibutuhkan oleh organisasi, bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. 3. Kehangatan, Afeksi, dan Loyalitas. Kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen dengan adanya ikatan emosional dan keterkaitan antara organisasi dengan pegawai.	1. Kesediaan untuk menampilkan Usaha. Kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan organisasi agar dapat maju. 2. Keinginan untuk Tetap Berada dalam Organisasi. Pegawai dengan komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Priansa (2014:235) menyatakan bahwa komitmen organisasional dalam diri pegawai juga nampak dari beberapa hal sebagai berikut:

1. Penyeseuaian.

   Melakukan upaya penyesuaian dengan organisasi dan melakukan hal-hal yang diharapkan oleh organisai, serta menghormati norma yang berlaku dan hidup dalam organisasi, serta mentaati dan menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku di organisasi.

2. Meneladani.

   Dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh pimpinan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi.

3. Mendukung secara aktif.

   Dengan cara bertindak mendukung serta memenuhi kebutuhan organisasi dan menyesuaikan diri dan kepentingannya dengan misi organisasi;

4. Melakukan Pengorbanan Pribadi

   Dengan cara menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi oleh pegawai tersebut.

2.1.1.3 Dampak Komitmen Organisasional

Dampak komitmen organisasioanl menurut Sopiah (2008) dalam Priansa (2014:236) dapat ditinjau dari dua sudut yaitu:

1. Ditinjau dari Sudut Organisasi.

   Pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada organisasi. Apabila komitmen pegawai rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya yaitu terhadap reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba organisasi.

2. Ditinjau dari Sudut Pegawai.

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

2.1.1.4 Proses dan Pengembangan Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional pegawai merupakan proses yang berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individual pegawai. Sejumlah cara yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen organisasional pegawai menurut Priansa (2014:237) adalah:

1. *Make It Charismatic.*

   Visi dan misi organisasi merupakan sesuatu yang karismatik, pijakan, dasar bagi setiap pegawai dalam beperilaku, bersikap, dan bertindak.

2. *Build The Traditional.*

   Segala sesuatu yang baik di organisasi dijadikan sebagai suatu tradisi yang terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.

3. *Have Comprehensive Grievance Procedures.*

   Bila ada keluhan atau komplaindari pihak luar ataupun dari 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, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dan lain-lain.

6. *Bulid Value-Based Homogenety.*

   Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama, seperti untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa adanya diskriminasi.

7. *Share and Share a Like.*

   Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara pegawai level bawah sampai pimpinan tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam koompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain-lain.

8. *Emphasize Barn Rising, Cross-Utilization, and team Work.*

   Organisasi sebagai suatu community harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberi kesempatan yang sama pada pegawai. Semua pegawai merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi.

9. *Get Together.*

   Adakan acara-acara yang melibatkan semua pegawai sehingga kebersamaan bisa terjalin.

10. *Support Employee Development*

    Hasil studi menunjukkan bahwa pegawai yang lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier pegawai dalam jangka panjang.

11. *Commit to Actualizing*

    Setiap pegawai diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.

12. *Provide First Year Challenge*

    Pegawai masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, serta kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudukan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal pegawai memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi, maka pegawai akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.

13. *Enrich and Empower.*

    Ciptakan kondisi agar pegawai bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi pegawai. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja pegawai.

14. *Promote From Within.*

    Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern organisasi sebelum merekrut pegawai dari luar organisasi.

15. *Provide Development Activities.*

    Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut pegawai dari dalam sebagai priorotas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi pegawai untuk terus tumbuh dan berkembangn personelnya, juga jabatannya.

16. *The Question of Employee Security.*

    Bila pegawai merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.

17. *Commit to People First Value.*

    Membangun komitmen pegawai pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu organisasi harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal pegawai memasuki organisasi,dengan demikian pegawai akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.

18. *Put It In Writing.*

    Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dan lain-lain organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekedar bahasa lisan.

19. *Hire Right Kind Managers.*

    Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin dan lain-lain pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

20. *Walk The Talk.*

    Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin pegawainya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

2.1.1.5 Komitmen Afektif

Komitmen afektif (*continuance commitment)* didefinisikan sebagai keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dengan pertimbangan bahwa jika

ia keluar, maka ia akan mengahadapi risiko kerugian. Kunci komitmen afektif adalah *want to.* Komitmen afektif merupakan ide atau pemikiran pegawai tentang kerugian yang mungkin dihadapi jika mereka keluar dari perusahaan (Feinstein dan Harrah, 2000). Komitmen afektif didefinisikan sebagai suatu proses sikap, dimana pegawai merasa memiliki hubungan atau ketertarikan dengan organisasi karena adanya kesamaan nilai dan tujuan. Komitmen afektif merupakan suatu interaksi positif antara pegawai dengan organisasi karena adanya kesamaan nilai (Cetin, 2006). Komitmen afektif merupakan tingkat loyalitas pegawai terhadap organisasi. Komitmen afektif akan mempengaruhi kuat lemahnya keterlibatan pegawai dalam organisasi. (Priansa, 2014:239)

Allen dan Mayer (1997) menyatakan komitmen afektif merupakan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi (*involves the employee's emotional attachment to identification with is involvement in the organization*). Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri. Selanjutnya Allen dan Mayer menyatakan bahwa pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahawa pegawai tersebut bakan memiliki motvasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan pegawai dengan komitmen afketif yang lebih rendah. (Priansa, 2014:239)

2.1.1.6 Komitmen Normatif

Komitmen normatife (*normative commitment)* merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan pegawai akan

tanggung jawabnya terhadap organisasi. Pegawai merasa harus bertahan karena loyalitas. Kinci dari komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Komitmen normatif merupakan kewajiban yang dirasakan pegawai, bahwa idealnya ia tidak berpindah pekerjaan ke organisasi lain. Allen dan Meyer (1997) menyatakan bahwa komitmen normatif merupakan keyakinan pegawai tentang tanggung jawab yang dimilikinya terhadap organisasi (*involves employee's feeling of obligation the organization*). (Priansa, 2014:241)

Pegawai tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut. Pegawai dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas baginya dari organisasi. Perasaan semacam itu akan meotivasi pegawai untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Adanya komitmen normatif diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti *job performance, work attendance,* dan *organizational citizenship*. Komitmen normatif akan berdampak kuat pada iklim kerja. (Priansa, 2014:241)

2.1.1.7 Komitmen Kontinu

Komitmen kontinu (*continuance commitment*) merupakan komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untug rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*). Allen dan Meyer (1997) menyatakan bahwa komitmen kontinu

merupakan komitmen individu yang didasarkan pada petimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi (*involves commitment based on the cost that the employee associated with leaving the organization*). Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. (Priansa, 2014:242)

2.1.1.8 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional menurut Dyne dan Graham (2005) dalam Priansa (2014:243) adalah:

1. Personal
    a. Ciri-ciri Kepribadian Tertentu.

        Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *ekstrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang *altruistic* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.

    b. Usia dan Masa Kerja.

        Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

    c. Tingkat Pendidikan,.

        Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

    d. Jenis Kelamain.

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e. Status Perkawinan.

Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

f. Keterlibatan Kerja.

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2. Situasional

a. Nilai (*Value*) Tempat Kerja.

Niai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan keterkaitan. Nilai-nilai kualitas, Inovasi, Kooperasi, partisipasi dan *trust* akan mempermudah setiap pegawai untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu;

b. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi meliputi: Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar priadi;

c. Karakteristik Pekerjaan.

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, ontonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakn kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi;

d. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinsikan sebagai sejauh mana pegawai memersepsi bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberi dorongan, respek, menhargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka pegawai akan menjadi komit.

3. Posisional

a. Masa Kerja.

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pegawai untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

b. Tingkat Pekerjaan.

Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai predictor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

2.1.1.9 Indikator Komitmen Organisasional

Robbins & Judge (2009:101) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi (indikator) secara terpisah yaitu :

1. *Affective Commitment* (komitmen afektif), perasaan senang tidaknya karyawan dalam organisasinya.
2. *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan), keinginan bertahan dengan pekerjaannya dan merasa tertarik dengan pekerjaan saat ini.
3. *Normative Commitment* (komitmen normatif), kesetiaan terhadap organisasi dan rasa memiliki pada organisasi.

2.1.2 Pengembangan Karir

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut I Komang A. dkk (2012) dalam dalam Sunyoto (2015:184) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Tidak jauh berbeda, Andrew J. Durbin (1982:197) dalam Mangkunegara (2013:77) juga menyatakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Selanjutnya, Mondy (2008) dalam dalam Priansa (2014:161) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

Sedangkan, Yuniarsih dan Suwatno (2008) dalam Suwatno dan Priansa (2014:134) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi tepat dan berpengelaman tersedia pada saat dibutuhkan.

Menurut Rivai dan Sagala (2009) dalam Priansa (2014:161) mendefinisikan pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan yang membantu pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja secara maksimum.

2.1.2.2 Karakteristik Pengembangan Karir

Sasaran pembinaan karir adalah meningkatkan efektivitas karir pegawai yang meliputi empat karakteristik utama, yaitu kinerja, sikap, adaptabiltas dan identitas. (Priansa, 2014:162)

1. Kinerja Karir (*Creer Performance*)

   Berhubungan langsung dengan efektivitas organisasi, yang merefleksikan tingkat kontribusi pegawai terhadap kinerja organisasi.

2. Sikap Karir (*Career Attitudes*)

   Mengacu kepada cara pegawai melihat dan mengevaluasi karirnya. Pegawai yang memiliki sikap karir yang positif akan memiliki persepsi dan evaluasi positif terhadap karirnya. Sikap ini memiliki implikasi penting bagi organisasi karena pegawai yang memiliki sikap positif lebih kuat akan memiliki komitmen yang tinggi bagi organisasi dan terlibat secara penuh dalam mengemban tugasnya.

3. Adaptabilitas Karir (*Career Adaptability*)

   Berhubungan langsung dengan fleksibilitas, daya saing, dan pengembangan organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan baru (pengetahuan dan keahlian), maka ia tidak akan memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi dalam rangka merespons berbagai tuntutan selalu berubah. Jika hal tersebut terjadi, maka organisasi berpotensi menaggung risiko keusangan dan kehilangan bisnisnya.

Adaptabilitas karir mengindikasikan aplikasi pengetahuan, keahlian dan tekonologi terbarukan dalam menunjang karir.

4. Identitas Karir (*Career Adaptability*).

   Mengandung dua komponen penting, yaitu tingkat kesadaran yang konsisten dan jelas dari pegawai menyangkut minat, nilai-nilai, dan ekspektasi mereka terhadap masa depan, dan tingkat konsistensi kehidupan individu sepanjang waktu. Sehingga identitas karir tersebut, terkait langsung dengan kepuasan pegawai dala bekerja.

2.1.2.3 Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Sunyoto (2015:185) pengembangan karir memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatnya kemampuan karyawan

   Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan kariernya, karyawan yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan pelatuhan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan di mana mereka bekerja.

2. Meningkatkan suplai karyawan yang berkeampuan

   Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menajdi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan atau manajemen untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat.

Dengan demikian suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karier

Kesuksesan proses pengembangan karier tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini beberapa faktor yang berpengaruh pada pengembangan karier (Hastho dan Meilan, 2007) dalam Sunyoto (2015:185) meliputi: hubungan pegawai dan organisasi, personalitas karyawan, faktor-faktor eksternal, *politicking* dalam organisasi, system penghargaan, jumlah karyawan, ukuran organisasi, kultur organisasi, dan tipe manajemen.

1. Hubungan Pegawai dan Organisasi

   Dalam situasi idealm karyawan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini baik karyawan maupun organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Namun kadangkla keadaan indeal ini gagal dicapai. Adakalanya karyawan sudah bekerja baik tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi karyawan tersebut dengn penghargaan sewajarnya. Maka ketidakharmonisann hubungan antara karyawan dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses pengembangan karier. Misalnya saja proses perencanaan karier karyawan akan tersendat karena karyawan mungin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karier tersebut. Proses pengembangan karier pun akan terhambat sebagai organisasi mungkin tidak peduli dengan karier karyawan.

2. Peronalia karyawan

   Kadangkala, manajemen karier karyawan terganggu karena adanya karyawan yang mempunyai personalitas yang menyimpang, missal: terlalu emosional, apatis, ambisius dan lain-lain. Karyawan yang apatis akan sulut dibina kariernya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan kariernya sendiri. Begitu pula karyawan yang cenderung ambisius, karyawan ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karier yang terdapat dalam manajemen karier.

3. Faktor-faktor eksternal

   Sering kali terjadi semua aturan dalam manajemen karier di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang karyawan yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang yang di-*drop* dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karier yang telah dirancang oleh organisasi.

4. *Politicking* dalam Organisasi

   Manajemen karier karyawan akan tersendat dan bahkan mati jika faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antartean, nepotisme dan sebagainya lebih dominan memengaruhi karier seseorang daripada prestasi kerjanya. Dengan kata lain jika kadar *politicking* dalam organisasi sudah tidak

sehat, maka manajemen karier hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekadar basa-basi.

2.1.2.5 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleg Andrew J. Durbin (1982:198) dalam Mangkunegara (2013:77) adalah:

a. Membantu dalam pencapain tujuan individu dan perusahaan

   Pengembangan karir membantu pencapain tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai

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

c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka

   Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan

   Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

e. Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan

   Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

g. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian

   Pengemangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

   Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

   Perencanaan karier dimaksudkan mengintregasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

   Pengembangan karir behubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.1.2.6 Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Rivai dan Sagala (2009) dalam Priansa (2014:161) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan karir

   Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan karir individu.

   Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3. Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM

   Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4. Peran umpan balik terhadap kinerja

   Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir. Umpan balik didalam usaha pengembangan karir pegawai mempunyai beberapa sasaran:

   a) Untuk menjamin bahwa pegawai yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi diwaktu mendatang bila memang mereka memenuhi syarat.
   b) Untuk menjelaskan kepada pegawai yang gagal kenapa mereka tidak terpilih.
   c) Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut Sunyoto (2015:211) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya, Robbins (2006) dalam dalam Priansa (2014:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjannya.

Selanjutnya pernyataan dari Gibson, Ivancevich, dan Donnely (2010) dalam Priansa (2014:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pelayanan mereka, sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya.

Sedangkan Robbins dan Judge (2009:40) menyatakan bahwa kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Keyakinan bahwa karyawan yang merasa puas jauh lebih produkif bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas telah menjadi prinsip dasar diantara para manajer selama bertahun-tahun.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bawah kepuasan kerja adalah keadaan dimana seorang karyawan merasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya.

2.1.3.2 Dampak Kepuasan Kerja

Dampak perilaku dari kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai yang diduga merupakan hasil dari kepuasan ataun ketidakpuasan kerja. Hal-hal tersebut tidak hanya meliputi variable kerja seperti unjuk kerja dan *turnover*, tetapi juga variable non kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup. Berikut ini diuraikan mengenai dampak kepuasan kerja pegawai menurut Priansa (2014:294) :

1. Kinerja

   Banyak pakar yang berusaha memahami apakah kepuasan kerja berdampak pada kinerja? Sebagian penelitian membuktikan ada pengarun kepuasan kerja terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagian pakar membuktikan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Namun ada beberapa pakar juga yang melakukan penelitian bahwa kepuasan kerja tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja.

2. *Organizational Citizenship Behavior*.

   Organizational citizenship behavior (OCB) atau yang juga dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku pegawai untuk membantu rekan kerja atau organisasi. Berbeda dengan kinerja, OCB menurut Schnake (Spector, 1997) adalah perilaku diluar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela pegawai untuk membantu rekan kerja mereka dan organisasi.

Contohnya antara lain tepat waktu, membantu rekan kerja, memberikan usulan untuk memperbaiki organisasi, dan tidak menyia-nyiakan waktu di tempat kerja.

3. Perilaku Menghindar (*Withdrawal Behavior*).

   Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku-perilaku yang dilakukan pegawai untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi, atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau dating terlambat. Peneliti memandang *absenteeism* dan *turnover* merupakan fenomena yang saling berhubungan yang didasari oleh motivasi yang sama, yaitu melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan.

   a. Ketidakhadiran/Kemangkiran (*Absenteeism*).

      Ketidakhadiran adalah fenomena yang dapat menurunkan efektivitas dan efisiensi organisasi dengan meningkatkan biaya pegawai. Pada banyak pekerjaan, pengganti diperlukan untuk setiap pegawai yang tidak masuk. Pegawai tetap dibayar, hal ini menyebabkan meningkatnya biaya untuk pegawai pengganti. Jika tingkat ketidakhadiran pegawai tinggi, biaya juga bisa tinggi.

      Teori tentang ketidakhadiran mengatakan bahwa kepuasan kerja memainkan peranan penting dalam pengambilan keputusan pegawai untuk

tidak masuk kerja. Semakin rendah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya, maka semakin sering pula mereka tidak hadir atau dating terlambat pada pekerjaannya tanpa alasan yang jelas. Pegawai yang menyukai pekerjaannya akan lebih bersemangat untuk dating ke tempat kerjanya dan melakukan pekerjaannya.

b. Pindah Kerja (*Turnover*)

Pindah kerja adalah hal yang sangat merugikan organisasi mengingat banyaknya biaya yang telah dikeluarkan organisasi dan biaya yang harus dikeluarkan kembali guna merekrut pegawai baru sebagai pengganti pegawai yang keluar. Pindah kerja adalah suatu tindakan yang merupakan puncak dari segala perilaku yang disebabkan oleh ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

Para ahli memandang tindakan pegawai yang meninggalkan pekerjaannya (*turnover*) merupakan kelanjutan dari intensi pegawai tersebut meninggalkan organisasi (*intention to leave*). Sebagian besar teori melihat pindah keja merupakan hasil dari ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya (Spector, 1997). Pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya akan mencari tempat kerja yang lain. Semakin puas pegawai dengan pekerjaannya, semakin jarang dia berpikir untuk keluar dari pekerjaannya.

4. *Burnout.*

Burnout adalah emosional *distress* atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. *Burnout* lebih merupakan reaksi emosi terhadap pekerjaan.

Teori *burnout* mengatakan bahwa pegawai yang dalam keadaan *burnout* mengalami gejala-gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. Biasanya terjadi dalam pekerjaan yang langsung berhubungan dengan orang lain, seperti pekerja kesehatan dan pekerja sosial. Maslach dan Jackson (Spector, 1997) menyatakan bahwa *burnout* terdiri dari tiga komponen.

a. Dispersonalisasi, yaitu jarak emosional yang jauh dengan klien yang mengakibatkan sikap kejam dan tidak peduli terhadap orang lain;
b. *Emotional exhaustion*, yaitu perasaan kelelahan dan berkurangnya antusiasme untuk bekerja;
c. Berkurangnya *personal accomplishment*, yaitu perasaan bahwa tidak ada hal berharga yang dilakukan pada pekerjaannya.

Kelelahan emosional merupakan reaksi terhadap perasaan negatif pegawai ketika pekerjaannya tidak memuaskan.

5. Kesehatan Mental dan Fisik.

Terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan atara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Suatu kajian longitudinal menyimpulkan bahwa ukuran-ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur (*longevity*) atau rentang kehidupan. Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja adalah pada setiap level jabatan, persepsi dari pegawai

bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Skor-skor ini juga berkaitan dengan tingkat dari kepuasan kerja dan level jabatan.

6. Perilaku Kontraproduktif.

   Perilaku yang berlawanan dengan *organizational citizenship* adalah *counterproductive*. Perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan pegawai baik secara sengaja maupun tidak sengaja yang merugikan organisasi. Perilaku tersebut meliputi penyerangan terhadap rekan kerja, penyerangan terhadap organisasi, sabotase, dan pencurian. Perilaku-perilaku tersebut mempunyai berbagai macam penyebab, tetapi seringkali dihubungkan dengan ketidakpuasan dan frustasi di tempat kerja.

7. Kepuasan Hidup.

   Saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupam di luar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaannya. Kita cenderung untuk mempelajari kerja terutama di tempat kerja, tetapi pegawai juga terpengaruh oleh kejadian dan situasi di luar tempat kerjanya. Demikian juga sebaliknya, perilaku dan perasaan tentang sesuatu di luar pekerjaan dipengaruhi oleh pengalaman kerja. Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan. Hal itu dapat dinilai berdasarkan dimensi tertentu seperti kepuasan dengan area khusus dalam kehidupan, misalnya keluarga atau

rekreasi. Dapat juga dinilai secara global sebagai keseluruhan kepuasan terhadap kehidupan.

2.1.3.3 Teori-teori Kepuasan Kerja

Greenbarg dan Baron (2003) dalam Priansa (2014:297) menyatakan teori mengenai kepuasan kerja secara umu adalah:

1. Teori Dua Faktor (*Two-factor Theory*).

   Teori kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasaan berasal dari kelompok variable yang berbeda yakni *hygiene factors* dan *motivators. Hygiene factors* adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh kumpulan perbedaan dari faktor-faktor (kualitas pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, keamanan, kualitas lembaga, hubungan kerja dan kebijaksanaan organisasi). Karena faktor-faktor ini bersifat mencegah reaksi negatif maka disebut sebagai *hygiene* (*maintenance*) *factors*. Kepuasan kerja yang didatangkan dari sekumpulan faktor-faktor yang berhubungan pekerjaannya atau hasil secara langsung dari pekerjaannya (peluang promosi, pengakuan, tanggung jawab, prestasi) disebut sebagai *motivators,* karena merupakan level tertiggi dari kepuasan kerja.

2. Teori Nilai (*Value Theory*)

   Teori kepuasan kerja yang menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya (penghargaan) 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. Teori ini berfokus pada banyak hasil yang diperoleh. Kunci kepuasannya adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka.

2.1.3.4 Faktor-faktor tentang Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor atau pendapat yang dikemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni:

A. Menurut Harold E. Burt dalam Sunyoto (2015:213)

Tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor hubungan antar karyawan
    a. Hubungan antara manajer dengan karyawan
    b. Faktor fisik dan kondisi kerja
    c. Hubungan sosial di antara karyawan
    d. Sugesti dari teman sekerja
2. Faktor individual, hubungan dengan:
    a. Sikap orang terhadap pekerjaan
    b. Usia orang dengan pekerjaan
    c. Jenis kelamin
3. Faktor Keadaan keluarga karyawan
4. Rekreasi, meliputi pendidikan

B. Menurut Ghiselli dan Brown dalam Sunyoto (2015:213)

Tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yakni:

1. Kedudukan

   Orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang berkedudukan lebih rendah.

2. Pangkat

   Pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Jika ada kenaikan upah, maka ada yang beranggapan sebagai kenaikan pangkat.

3. Umur

   Dinyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah umur yang biasa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjannya.

4. Mutu pengawasan

   Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dan hubungan yang lebih baik dari pimpinan dan bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja terebut.

2.1.3.5 Indikator Kepuasan Kerja

Penilaian seorang karyawan tentang seberapa besar ia merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya didasari oleh beberapa faktor. Faktor-faktor (indikator) tersebut menurut Robbins & Judge (2009 : 108) yaitu :

a. Sifat pekerjaan, kesulitan pekerjaan yang dilakukan, apakah sesuai dengan keterampilan atau tidak.
b. Pengawasan, fleksibelitas pengawasan dan sejauh mana perhatian serta penghargaan yang diterima.
c. Bayaran saat ini, kecukupan atas imbalan / bayaran yang diterima.
d. Peluang promosi, kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis mempelajari dan membaca penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, untuk menjaga kaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variable penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.2

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian/Judul Refernsi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Berpindah (Studi pada Karyawan Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah Oleh: Abdul Rohman (2009)	Komitmen *affective* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan Komitmen *continuance* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap	Menggunakan Komitmen Organisasi Sebagai variabel X yang mempengaruhi variable Y yaitu Kepuasan Kerja	Dalam penelitian ini, peneliti tidak menggunakan Keinginan Berpindah sebagai variabel Y.

		kepuasan kerja. Akuntan dengan tingkat komitmen *affective* yang tinggi akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi terhadap organisasi tempat dia bekerja. Sedangkan Akuntan dengan tingkat komitmen *continuance* yang rendah akan mempunyai kepuasan kerja yang rendah terhadap organisasi tempat dia bekerja.	Karywan.	
2.	Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PNS di Sekertariat Daerah Kabupaten Pekalongan) Oleh: Agus Dwi Nugroho, Kunartinah (2012)	Kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh positif dan siginifikan terhadap kepuasan kerja di Sekretariat daerah Kabupaten Pekalongan. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi, kemudian motivasi kerja dan terakhir adalah pengembangan karier.	Menggunakan Pengembangan Karir sebagai variable X yang mempengaruhi Y yaitu Kepuasan Kerja Karyawan.	Dalam penelitian ini peneliti tidak menggunakan teori Motivasi sebagai mediasi.

3.	Analisis Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir, dan Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe Oleh: Ricky Tilaar, Peggy Adeline Mekel, dan Rita N. Tarore (2014)	Komitmen organisasi, pengembangan karir dan pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe. Komitmen organisasi yang baik, pengembangan karir dan pemberdayaan sumber daya manusia yang tepat akan meningkatkan kepuasan kerja suatu organisasi.	Menggunakan Komitmen Organisasi dan Pengembangan Karir sebagai varibel X. Menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel Y.	Dalam penelitian ini, peneliti tidak menggunakan pemberdayaan sebagai variabel X.
4.	Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Hotel Sahid Jaya Solo dengan Keyakinan diri (Self Effisasi) sebagai Variabel Pemoderasi. Oleh: Ichwan Prastowo, S. Pd, M. Par (2015)	Pengembangan karir, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan keyakinan diri secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sahid JAYA Solo.	Menggunakan Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi sebagai variabel X, dan menggunakan Kepuasan Kerja Pegawai sebagai Variabel Y.	Dalam penelitian ini peneliti tidak menggunakan Lingkungan Kerja sebagai variabel X.
5.	Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi Oleh: Sobia Shujaat, Saira Sana, Dr. Faisal Aftab, dan Ishtiaq Ahmed (2013)	It is couched that employees‟ job satisfaction is dependent on career development opportunities in their respective organizations in the banking sector.	Menggunakan Pengembangan Karir sebagai Variabel X, dan menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel Y.	Dalam penelitian tersebut tidak menggunakan Komitmen Organisasional sebagai Variabel X.
6.	The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and	Job satisfaction able to mediate organizational commitment to the	Menggunakan Komitmen Organisasi sebagai	Dalam penelitian ini peneliti tidak menggunakan

	Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia) Oleh: Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, dan Solimun (2012)	employee performance. The higher organizational commitment the higher job satisfaction and the higher performance.	variabel X, dan menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel Y.	Budaya Organisasi sebagai variabel X, dan Kinerja Karyawan sebagai variabel Y.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia adalah faktor penting untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan oleh setiap organisasi. Sumber daya manusia adalah komponen yang sangat penting yang perlu mendapatkan perhatian khusus karena sumber daya manusia adalah faktor terpenting untuk tercapainya suatu tujuan organisasi.

Sumber daya manusia adalah faktor penting bagi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan. Maka dari itu, kepuasan kerja karyawan haruslah ditingkatkan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sangat baik. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka karyawan harus memiliki komitmen organisasional yang tinggi dan perusahaan harus menerapkan pengembangan karir yang baik. Jika komitmen organisasional tinggi maka kepuasan kerja pun akan meningkat, dan sebaliknya jika komitmen organisasional rendah maka kepuasan kerja karyawan pun cenderung akan menurun. Begitu juga pengembangan karir, jika program pengembangan karir yang diberlakukan sudah baik maka

kepuasan kerja karyawan pun akan meningkat, dan sebaliknya jika program pengembangan karir yang diberlakukan cenderung belum baik maka kepuasan kerja pun cenderung tidak ada peningkatan.

2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan

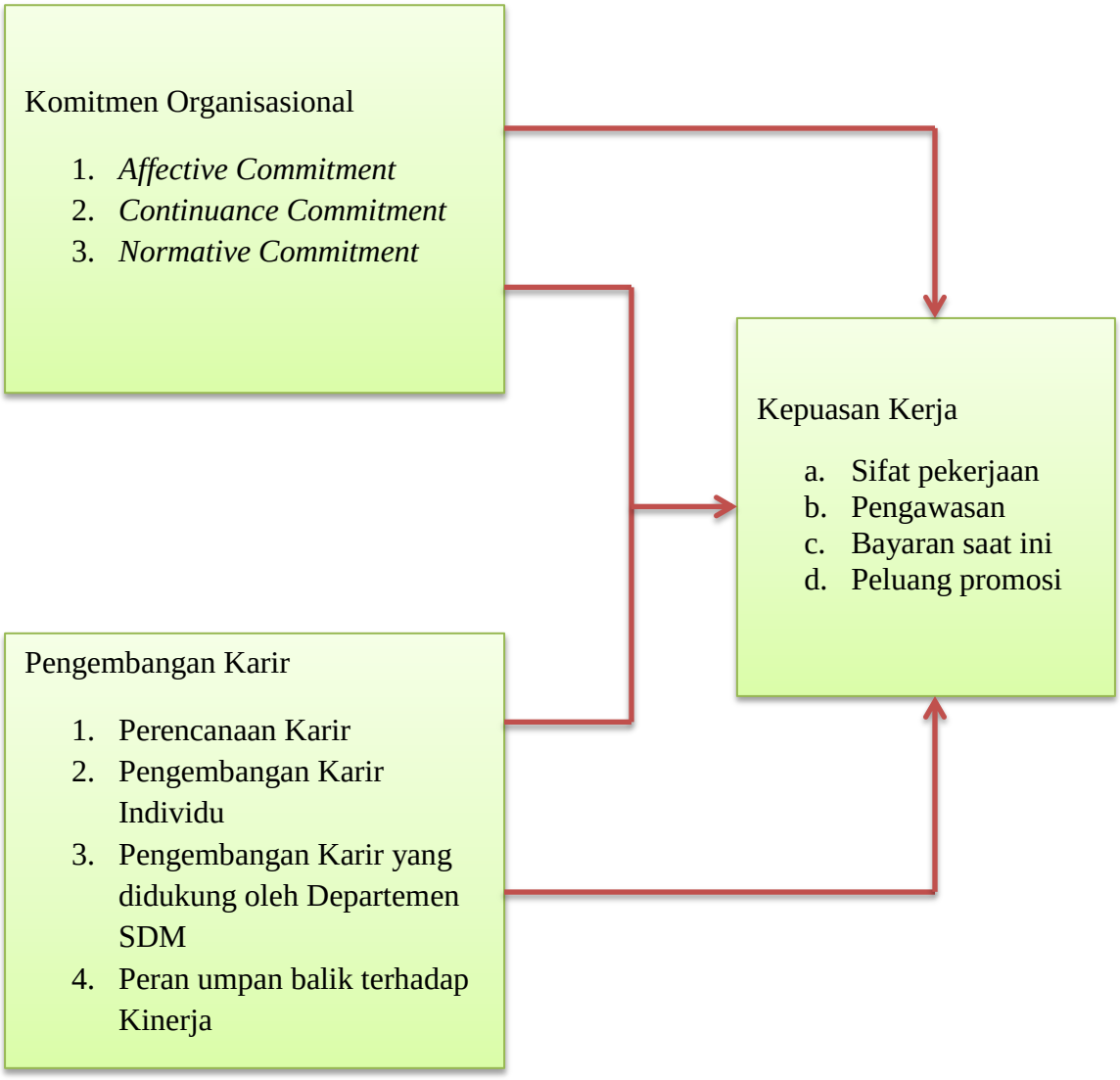
Dalam jurnal Ricky Tilaar, Peggy Adeline Mekel, dan Rita N. Tarore yang berjudul analisi komitmen organisasi, pengembangan karir, dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe menyatakan bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi merupakan suatu dorongan yang menggerakan seseorang dalam hal ini karyawan untuk bekerja atau melakukan perbuatan tertentu. Perusahaan yang mampu memberdayakan karyawan lewat sumber daya manusia di dalam perusahaannya akan berhasil dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam jurnal Agus Dwi Nugroho dan Kunartinah tahun 2012 dalam judul analisis pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan mediasi motivasi kerja (Studi pada PNS di Sekertariat Daerah Kabupaten Pekalongan) menyatakan bahwa kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh positif dan siginifikan terhadap kepuasan kerja di Sekretariat daerah Kabupaten Pekalongan. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi, kemudian motivasi kerja dan terakhir adalah pengembangan karier.

2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasional dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam jurnal Ichwan Prastowo, S. Pd, M. Par yang berjudul pengaruh pengembangan karir, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Hotel Sahid Jaya Solo dengan keyakinan diri (self affesiasi) sebagai variabel pemoderasi menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawawi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Umi Narimawati (2007:73) “Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan.

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Kepuasan kerja karyawan cenderung tinggi, karyawan mempunyai komitmen organisasional yang cenderung tinggi, dan pengembangan karir mengacu pada perbaikan.

H2 : Komitmen organsasional secara siginfikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

H3 : Pengembangan karir secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

H4 : Komitmen organisasional dan pengembangan karir secara parsial dan simultan, secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.