

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang manajemen yang mempelajari tentang hubungan dan peran manusia dalam perusahaan. Peran sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan karena sumber daya manusia merupakan aset bagi keberhasilan suatu perusahaan. Hal ini karena karyawan memiliki akal, bakat, tenaga, keinginan, pengetahuan, perasaan, dan kreativitas, yang dilakukan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Melihat kondisi diatas manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kondisi, tugas dan keadaan sumber daya manusia atau karyawan di dalam sebuah perusahaan.

2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2017:6) mengartikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Selanjutnya Menurut Dessler (2017:4), “manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh,

melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan”. Kemudian Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15), menyatakan bahwa “ manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal.

Berdasarkan ketiga pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja agar efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

2.3.2 Fungsi- Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi. Selanjutnya Sedarmayanti (2016:15), menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur hubungan atas para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

c. Fungsi Pengarahan (*Actuating*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja telah dicapai.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan sumber daya manusia kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan

3. Fungsi Operasional

b. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan sumber daya manusia kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

c. Pengembangan sumber daya manusia

Setelah karyawan diperoleh, mereka harus dikembangkan untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar menjalankan tugas dengan baik.

d. Pemberian kompensasi/balas jasa

Fungsi balas jasa : pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada karyawan/ kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan

e. Pengintegrasian Karyawan

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan karyawan, perusahaan dan masyarakat. Karena itu perusahaan perlu memahami perasaan sikap dan

karyawan untuk menjadi bahan pertimbangan mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah sumber daya manusia.

f. Pemeliharaan Karyawan

Fungsi pemeliharaan karyawan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama karyawan yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan : sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan kondisi fisik karyawan.

g. Pemutusan Hubungan Kerja

Untuk mengembalikan karyawan ke masyarakat, fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan, karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walau belum habis masa kerjanya. Karena itu menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja.

2.3.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia bermaksud memperbaiki kontribusi produktif orang-orang terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui kerja sama dan kontribusi aktif dari manusia. Tujuan lain dari manajemen sumber daya manusia mencakup juga:

1. Tujuan kemasyarakatan

Secara sosial dan etis bertanggung jawab akan kebutuhan masyarakat dan tantangan masyarakat dan meminimalisasi pengaruh negatif dari tuntutan-tuntutan terhadap organisasi.

2. Tujuan organisasional

Manajemen sumber daya manusia merupakan alat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan seperti mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif, meningkatkan produktivitas perusahaan, mengkomunikasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

3. Tujuan fungsional

Membantu sumber daya manusia meningkatkan kualitas agar dapat memberi kontribusi bagi organisasi seperti menyediakan program-program rekrutmen, pelatihan dan pengembangan yang

inovatif, menemukan pendekatan yang dapat memotivasi orang-orang terbaik.

4. Tujuan Pribadi

Membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadi mereka sejauh tujuan ini membantu kontribusi mereka untuk organisasi. Tujuan pribadi dari pegawai harus dipenuhi jika organisasi ingin tetap memelihara dan memotivasi mereka sebab jika tidak, performansi dan tingkat kepuasan akan menurun bahkan akan meninggalkan organisasi.

2.2 Komitmen Organisasi

2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi. Visi, misi dan tujuan organisasi akan tercapai jika adanya komitmen dari anggota organisasinya. Kemudian Menurut Allen dan Mayer (2016:55) komitmen organisasi merupakan sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah pegawai akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Selanjutnya Menurut Duha (2016:298) komitmen organisasi adalah kesadaran dari pada anggota organisasi berperan aktif dan melibatkan diri dalam usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi. Untuk Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015:90) mengemukakan

bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Kesimpulan pengertian komitmen berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.

2.2.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Robbins & Judge dalam Akhyadi (2015:126) komitmen organisasi mempunyai tiga dimensi, sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif didefinisikan sebagai ikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan yang seorang karyawan dengan organisasi dan tujuannya.

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi di mana nilai ekonomi yang dirasa lebih baik bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi

mereka, semakin mereka takut kehilangan apa yang telah mereka investasikan di organisasi selama ini.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif mengacu pada perasaan karyawan di mana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya karena adanya tekanan dari yang lain.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen. Menurut Edison, dkk (2017:221) mengatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen yaitu:

1. Faktor logis

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

2. Faktor lingkungan

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

3. Faktor harapan

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

4. Karyawan merasa ada ikatan emosional yang tinggi.

Misalnya merasakan suasana kekeluargaan dalam organisasi, dan juga memiliki hubungan kerabat/keluarga.

2.3.4 Cara Membangun Komitmen Organisasional

Menurut Moreland dalam Sutrisno (2016:298) ada beberapa teori yang menjelaskan dasar-dasar motivasional munculnya komitmen individu dalam organisasi, yaitu :

1. Teori Sosialisasi Kelompok

Menurut model ini, baik kelompok maupun individu melakukan proses evaluasi dalam hubungan bersama dan membandingkan *value*-nya dengan hubungan yang selama ini berlangsung. Dalam evaluasi ini perubahan perasaan akan berpengaruh terhadap komitmen yang dimiliki individu. Semakin tinggi perasaan positif semakin besar juga komitmen organisasinya.

2. Teori Pertukaran Sosial

Ide dasar teori ini sangat sederhana. Pertama, setiap hubungan akan selalu melibatkan pertimbangan untung dan rugi bagi partisipannya. Keseimbangan antara reward dan cost akan menjadi faktor kritis dalam menentukan nilai suatu hubungan. Kedua, dalam sebagian

besar suatu hubungan, partisipan termotivasi untuk memaksimalkan reward dan cost yang diakibatkan hubungan tersebut, dan setiap saat partisipan melakukan reevaluasi dalam reward dan cost tersebut, ketiga, orang dapat berpartisipasi dalam beberapa hubungan secara simultan, sehingga nilai relatif pada suatu hubungan juga dipengaruhi oleh relationship juga dipengaruhi relationship yang lain yang sesuai partisipan.

3. Teori Kategorisasi Diri

Teori ini membahas beberapa fenomena kelompok seperti pembentukan kelompok, penyimpangan dalam pengambilan keputusan, dan kekompakan.

4. Teori Identitas

Teori ini menawarkan perspektif lain pada komitmen dan perannya dalam kelompok sosial.

2.3 Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Poerwanto (2017: 118), mengemukakan bahwa, budaya perusahaan adalah seperangkat asumsi yang dibangun dan dianut bersama oleh organisasi sebagai moral dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dalam proses integrasi internal. Dilihat berdasarkan Edison (2016:119), Budaya Organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya atau

perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Kemudian Menurut Wardiah (2016:196), Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku dan bertindak bagi semua anggota

Kesimpulan dari pendapat diatas bahwa budaya organisasi adalah kerangka norma-norma yang terdapat dalam suatu organisasi dan dianut oleh para anggota yang dapat menjadi ciri khas suatu perusahaan.

2.3.2 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan sesuatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan. Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Emerson, Yohny, dan Imas (2017:129) :

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadaranya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta menajanya dengan antusias.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal (dalam perspektif Ishikawa, pakar mutu dari Jepang, setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani).

4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

5. Orientasi Tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil keputusan tinggi serta komitmen bersama.

2.3.3 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada di dalamnya. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2013:34) adalah:

1. memberikan identitas kepada anggota organisasi.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dipersepsikan sebagai positif dan memperkuat, dan sejauh mana konflik perubahan dikelola secara efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka. Fungsi budaya organisasi ini membantu memahami mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukannya untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

2.3.4 Tipe-Tipe budaya organisasi

Budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2013:52) mempunyai beberapa tipe sebagai berikut :

1. Budaya konstruktif (constructive culture) merupakan budaya dimana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.
2. Budaya pasif-defensif (passive-defensive culture) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
3. agresif-defensif (aggressive-defensive culture) mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

2.3.5 Ciri-ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola dan perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. Menurut Robbins (2010:289), ada 7 ciri-ciri budaya organisasi yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang/manusia. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukan antar individu.

2.4 Pengembangan Karir

2.4.1 Pengertian Pengembangan karir

Menurut Siagian (2015:68) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Selanjutnya Menurut Widodo (2015:53) “Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang”. Kemudian Menurut Rivai dan Sagala (2016:274), mengemukakan bahwa, pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu pegawai merencanakan masa depan karir mereka di perusahaan agar pegawai dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Untuk pengembangan karirnya, pegawai dituntut untuk memenuhi kriteria

yang dibutuhkan untuk peningkatan karir seperti 26 berprestasi dalam pekerjaan, keefektifan dan keefisienan dalam bekerja dan sebagainya.

2.4.2 Dimensi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2015:207) berbagai dimensi dan indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya dapat terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2. Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk

dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif . Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4. Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

5. Tingkat kepuasan.

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan

bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

2.3.3 Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir

Karir adalah Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, beberapa hal atau faktor yang sering kali amat berpengaruh terhadap manajemen karir adalah :

a. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Namun, kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya pegawai sudah bekerja baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi pegawai tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka, ketidakharmonisan hubungan antara pegawai dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses manajemen karir pegawai. Misalnya saja, proses perencanaan karir pegawai akan tersendat karena pegawai mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karir tersebut. Proses pengembangan karir pun akan

terhambat sebab organisasi mungkin tidak peduli dengan karir pegawai.

b. Personalia Pegawai

Kadangkala, manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Pegawai yang apatis, misalnya, akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir. Keadaan ini menjadi lebih runyam dan tidak dapat dikontrol bila pegawai bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu (punya koneksi dengan bos, mempunyai backing dari orang-orang tertentu, dan sebagainya).

c. Faktor Eksternal

Sering kali terjadi, semua aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang didrop dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis, kejadian

semacam ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

d. Politicking Dalam Organisasi

Manajemen karir pegawai akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kasak, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan sebagainya, lebih dominan mempengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar “politicking” dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi. Dan organisasi akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam politicking tetapi rendah mutu profesionalitasnya.

e. Sistem Penghargaan

Sistem manajemen (*reward system*) sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir pegawai. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas. Saat ini, mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik (misalnya dengan menggunakan sistem “kredit poin”) dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan pegawai dapat diberi “kredit poin” dalam jumlah tertentu.

f. Jumlah Pegawai

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah pegawai sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola. Jika jumlah pegawai banyak, maka manajemen karir menjadi rumit dan tidak mudah dikelola.

g. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. biasanya, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam setiap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan sisi afektif atau emosi. bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu, antara nilai balas jasa kerja pegawai dan organisasi

dengan tingkat nilai balas jasa yang memang di inginkan oleh pegawai yang bersangkutan.

2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam dunia kerja, kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi setiap pekerja. Seorang pekerja yang merasa puas akan membawa dampak yang positif dalam banyak hal, salah satunya adalah menurunnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Berikut pengertian kepuasan kerja menurut beberapa ahli yaitu menurut, Badriyah (2015:228) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu perasaan senang atau tidak senang dalam memandang dan menjalani pekerjaannya. Kemudian Menurut Hamali (2016:200) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan antara jumlah pengharugaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima. Sedangkan menurut Jex dalam Sinambela (2018:302) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkat efeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dalam situasi pekerjaan, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atau pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan ataupun respon seseorang terhadap suatu pekerjaan, dimana seseorang tersebut menerima hasil dari apa yang dikerjakannya sesuai dengan apa yang diharapkannya, diinginkannya, dan dipikirkannya.

2.5.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2014:304) terdapat enam dimensi kepuasan kerja, yang diuraikan sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri

Sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk maju atau belajar, dalam hal ini ada tidaknya untuk memperoleh pengalaman, peningkatan kemampuan, dan menerima tanggung jawab selama kerja.

2. Gaji atau Upah

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan yang dianggap layak atau tidak. Jumlah yang diterima meliputi besar gajinya, kesesuaian antar gaji dan pekerjaan.

3. Kesempatan Promosi

Berhubungan dengan masalah kenaikan jabatan, kesempatan untuk maju, dan pengembangan karir.

4. Pengawasan

Meliputi di dalamnya hubungan antara karyawan dan atasan, pengawasan kerja dan kualitas kerja. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

5. Rekan Kerja

Faktor yang berhubungan antara sesama karyawan, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

2.5.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut Brown & Ghiselli dalam Sutrisno (2015:79) terdapat empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa peneliti menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukan. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3. Jaminan Finansial dan Sosial

Jaminan finansial dan sosial kebanyakan berpengaruh pada kepuasan kerja.

4. Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dan bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, pengembangan karir sudah pernah dilakukan oleh seorang peneliti, berikut ini hasil penelitian terdahulu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis dan tahun	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Ricky Tilaar Peggy Adeline Mekel Rita N. Tarore Volume 2, Nomor 3, September 2014	Pengaruh Komitmen Organisasi Pengembangan Karir dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja pada kantor pengelola perbatasan kepulauan sanghie	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi, pengembangan karir, secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2.	Nasrullah Yekti Intyas Rahayu Volume 4, Nomor 3, November 2018	Pengaruh Budaya Organsasi, Semangat Kerja,dan Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja padaa STMIK BINA BANGSA KENDARI	analisis deskriptif dan analisis regresi berganda.	Hasil Penelitian Dapat disimpulkan Bahwa berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, baik secara simultan maupun parsial.
3	Musa Djamaludin Volume 5, Nomor 2, Januari 2017	Pengaruh komitmen organisasi, Pengembangan Karir Motivasi Kerja Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Pemerintahan kabupaten HALMAHERA TIMUR	analisis regresi ganda (<i>multiple regression</i>).	dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja
4.	Jasman Saripuddin Volume 2, Nomor 3 Maret 2016	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.Sarana Agro Nusantara Medan	Analisis regresi linier sederhana	bahwa Budaya Organisasi pada penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
5.	Kenny Yulianto Kurniawan Volume 5, Nomor 2, Desember 2015	Pengaruh Pengembangan karir dan Kompensasi Terhadap	analisis regresi linier	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa pengembangankarir berpengaruh

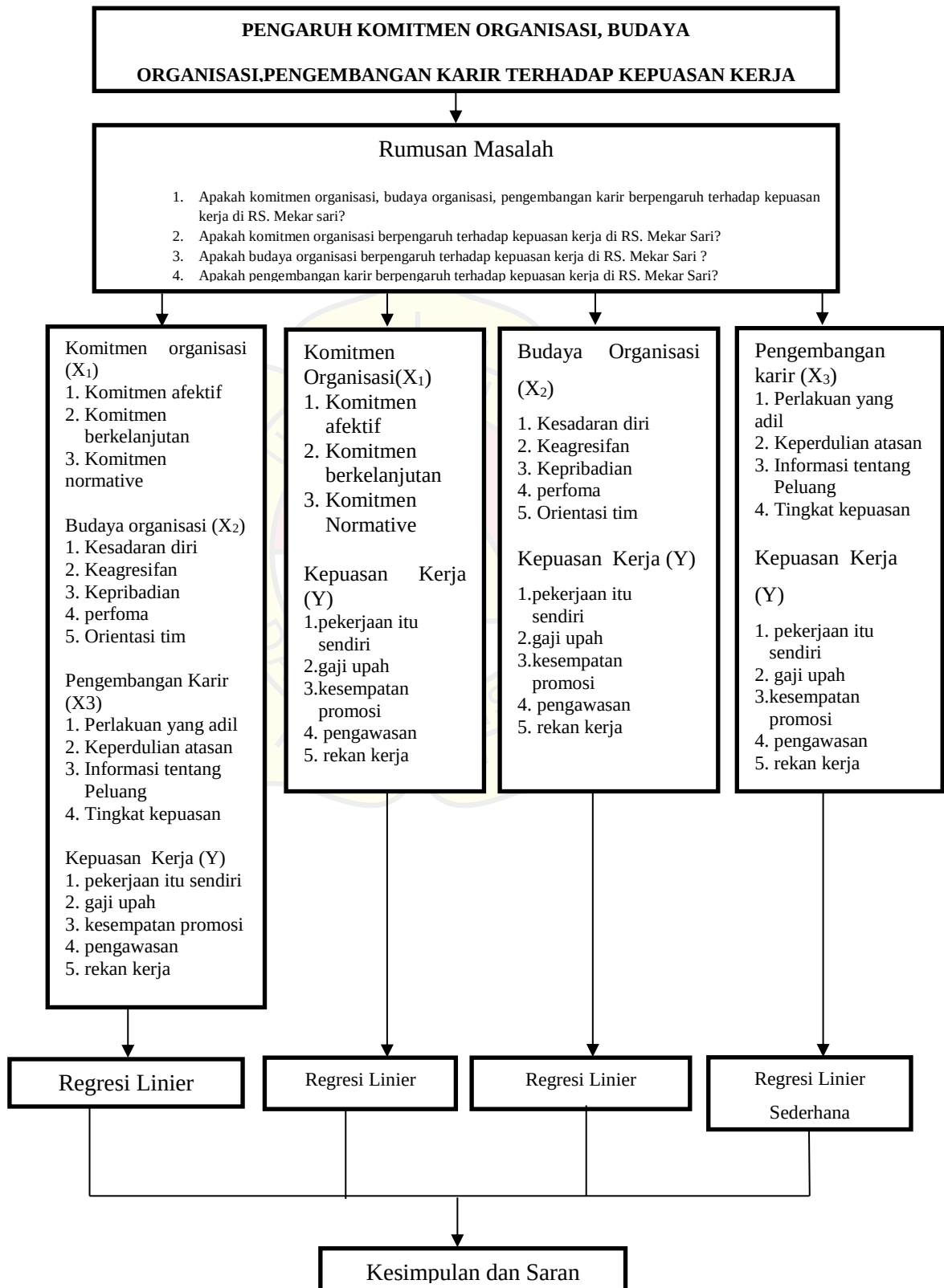
		Kepuasan Kerja karyawan di PT. Parit Padang Global		terhadap kepuasan kerja
--	--	---	--	----------------------------

2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berisi alur berpikir yang sistematis dalam memahami dan memecahkan permasalahan tertentu yang didasari oleh pendekatan hubungan pengaruh mempengaruhi maupun hubungan sebab akibat. Dalam penelitian ini dapat diambil suatu jalur pemikiran tentang pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di RS. Mekar sari Bekasi, dimana dengan adanya gambar kerangka pemikiran tersebut maka akan lebih mudah untuk dipahami dalam pengambilan suatu kesimpulan penelitian. Maka model kerangka pemikiran ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



2.8 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:132) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikiran yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Adapun hipotesa dari ketiga perumusan masalah yang diterapkan dijelaskan sebagai berikut :

1. Apakah komitmen organisasi, budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ?

Ho: Tidak terdapat pengaruh komitmen organisasi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan pengembangan karir (X_3) terhadap kerja karyawan (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y).

2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?

Ho: Tidak terdapat pengaruh komitmen organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y).

3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ?

Ho: Tidak adanya pengaruh antara budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y).

4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?

Ho: Tidak adanya pengaruh antara pengembangan karir (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara pengembangan karir (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y).

