

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

###### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2017:6), manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, penelitian, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

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.

Sedangkan menurut Prasadja dalam Hery (2018:15), 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 (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Di dalam fungsi manajemen sumber daya manusia dibedakan menjadi 2 yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan. Sementara fungsi operasional terdiri dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

#### a. Fungsi Manajerial

Adapun fungsi-fungsi manajerial menurut Hasibuan (2017:21) diantaranya sebagai berikut :

##### 1) Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

##### 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3) Pengarahan

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

### 4) Pengendalian

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

#### b. Fungsi Operasional

Berdasarkan pendapat Hasibuan (2017:22) terdapat 7

fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, yaitu :

#### 1) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan

karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

## 2) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

## 3) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

## 4) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan

dan memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 5) Pemeliharaan

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

#### 6) Kedisiplinan

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

#### 7) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan

perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### 3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanejemi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2019:7), tujuan

★MSDM meliputi :

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.

- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

#### **4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016:14), peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job spesification, job recruitment, dan job evaluation.*
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right plcae and the right man in the right job.*
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia



- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
- h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

## **2.1.2 Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Vecchio dalam Wibowo (2016:14) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma besarnya yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang.

Menurut Robbins dalam Wibowo (2016:15) budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama.

Menurut Phegan dalam Wibowo (2016:15) menyatakan budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasakan tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap, yang membantu seorang anggota dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut sehingga menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

## 2. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2016:33) mengemukakan adanya tujuan yaitu:

- a. *Innovation and risk taking* (inovasi dalam pengambilan resiko) suatu tingkatan di mana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan pengambilan resiko.
- b. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail) Di mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail.
- c. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat) Di mana manajemen fokus pada hasil atau pada manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- d. *People orientation* (orientasi pada orang) Di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

- e. *Team orientation* (orientasi pada tim) Di mana aktivitas kerja didorong berdasarkan tim dari pada individual.
- f. *Aggressiveness* (agresivitas) Di mana orang lebih cenderung agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*.
- g. *Stability* (stabilitas) Di mana aktifitas organisasi menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan dari perkembangan.

### 3. Fungsi budaya organisasi

Menurut Robbins dalam Wibowo (2016:46) mengemukakan lima fungsi adalah :

- a. Mempunyai *boundary-defining roles*, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
- b. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
- c. Mempunyai *boundary-defining roles*, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
- d. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
- e. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan dari pada individual.
- f. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah pendekatan sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan apa yang dilakukan dan dilakukan pekerja.
- g. Budaya melayani sebagai sense-making dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku

pekerja. Sementara itu, peran budaya organisasi menurut Jerald Greenbrerg dan baron dalam Wibowo (2016:46) adalah:

1) Budaya memberikan rasa identitas

Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi penting bagian dirinya.

b. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi

Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir diluar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mempengaruhi dirinya. Tetapi apa bila terdapat *strong culture* orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang apa makna sebenarnya organisasi itu.

3) Budaya memperjelas dan meperkuat standar perilaku

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang dilakukan pada waktu yang berbeda di saat yang sama suatu perusahaan dengan budaya sangat kuat mendukung. Pendapat para pakar tentang fungsi

budaya organisasi menunjukkan beberapa kesamaan, dapat disimpulkan bahwa fungsi organisasi adalah: menunjukkan identitas, menunjukkan batas peran yang jelas, menunjukkan komitmen kolektif, membangun stabilitas sistem sosial, membangun pikiran sehat dan masuk akal, dan memperjelas standar perilaku.

#### **4. Manfaat Budaya Organisasi**

##### **a. Manfaat organisasi**

Menurut Sudaryo (2014:89) budaya organisasi mempunyai manfaat yaitu sebagai berikut:

Manfaat budaya organisasi bagi karyawan

- 1) Memberikan arah atau pedoman berperilaku didalam perusahaan.
- 2) Agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interpersi antar individu atau bagian karna antar-individu atau bagian dengan individu atau bagian yang saling melengkapi dalam perusahaan.
- 3) Mendorong prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik.
- 4) Untuk mencapai secara pasti tentang karyawan di perusahaan sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

b. Manfaat budaya organisasi bagi organisasi.

- 1) Salah satu unsur yang dapat mereka tingkatkan *turn over* karyawan. Ia dapat dicapai karena budaya organisasi mendorong sumber daya manusia memutuskan untuk tetap berkembang bersama perusahaan.
- 2) Sebagai pedoman dalam menentukan kebijakan yang berkenan dengan ruang lingkup kegiatan internal perusahaan seperti: tata tertib administrasi, hubungan antar bagian, penghargaan prestasi sumber daya manusia, dan penilaian kinerja.
- 3) Untuk menunjukkan kepada pihak eksternal tentang keberadaan organisasi dari ciri khas yang dimiliki di tengah organisasi yang ada di masyarakat.
- 4) Sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan organisasi perusahaan (*corporate planing*) yang meliputi: pembentukan *marketing plan*, penentuan segmentasi pasar yang akan dikuasai, dan penentuan post.

### 2.1.3 Komitmen Organisasi

#### 1. Pengertian Komitmen Organisasi

Mowday dalam Triatna (2016:120) mendefinisikan komitmen organisasi memiliki arti yang lebih luas dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan interaktif dan

keinginan karyawan untuk memberi kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Sedangkan menurut Priansa (2014:234) komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.—Pendapat lain dikemukakan Triatna (2016:120) komitmen organisasi adalah sebagai suatu kadar kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berbuat yang terbaik untuk organisasi, dan selalu menjaga nama baik organisasi.

Berdasarkan kajian terhadap definisi di atas komitmen organisasi adalah rasa percaya terhadap nilai-nilai organisasi dengan bekerja sebaik mungkin dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan.

## **2. Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi**

Meyer dalam Triatna (2016:145) menyimpulkan bahwa ada tiga dimensi komitmen organisasi, berikut uraiannya:

### **a. Komitmen afektif (*affective commitment*)**

Komitmen organisasi berkaitan dengan adanya keinginan dengan adanya keinginan untuk terkait pada organisasi atau keterkaitan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional*

*attachment*) atau mempunyai nilai yang sama dengan organisasi. Komitmen efektif menurut Wibowo (2016:433) dipengaruhi berbagai karakteristik personal seperti kepribadian dan *locus of control*, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai.

b. Komitmen kontinu (*Continuance commitment*)

Komitmen kontinu adalah suatu kesadaran akan biaya-biaya yang harus ditanggung (kerugian baik finansial atau kerugian lain) berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Komitmen kontinu akan tinggi apabila individu tidak mempunyai alternatif pekerjaan.

c. Komitmen Normatif (*Normative commitment*)

Komitmen Normatif adalah suatu perasaan wajib dari karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi karena adanya perasaan hutang budi pada organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contract*. *Personal contract* merupakan persepsi individu tentang persyaratan perjanjian dari pertukaran dengan pihak lain. *Psychological contract* mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan pada organisasi.



### 3. Unsur-unsur Komitmen Organisasi

Menyatakan unsur komitmen terdapat empat hal, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan yang kuat terhadap penerimaan nilai ada tujuan organisasi. Keyakinan individu memberikan landasan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan atau tidak dilakukan oleh individu tersebut. Dengan keyakinan memutuskan (secara sadar atau tidak sadar) apakah dirinya akan berkomitmen penuh atau setengah komitmen terhadap organisasi.
2. Keinginan melakukan tindakan atas nama organisasi. Keinginan yang kuat pada diri seseorang untuk bertindak atas nama organisasi merupakan suatu komponen yang mencirikan bahwa seorang memiliki komitmen terhadap organisasi. Jika individu merasa tidak senang manakala organisasinya dihina atau disaingi oleh pesaing lain maka rasa yang muncul ini menunjukkan suatu kadar komitmen individu terhadap organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Keinginan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi merupakan suatu kondisi yang seharusnya tumbuh pada individu manakala seorang karyawan merasa tidak betah berada di perusahaan. Hal ini dapat di nilai bahwa komitmen karyawan tersebut telah menurun bahkan menghilang.

4. Tingginya keularan dan kurangnya kemangkiran. Semakin tinggi keluaran/hasil dan makin sedikitnya tingkat kemangkiran menjadi unsur yang tumbuh dari komitmen individu terhadap organisasinya.

#### **4. Dampak Komitmen Organisasi**

Dampak Komitmen organisasi menurut Sopiah dalam Priansa (2015:236) dapat ditinjau dari dua sudut pandang yaitu :

- a. Ditinjau dari sudut pandang organisasi  
karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover, tingginya absensi, meningkatnya kelambahan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada organisasi.
- b. Ditinjau dari sudut pandang karyawan  
Komitmen yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan.

#### **2.1.4 Pengembangan karir**

##### **1. Pengertian Pengembangan karir**

Menurut Dubrin dalam mangkunegara (2017:77) mengemukakan 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. Menurut Handoko dalam Sinambela (2018:260) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Sementara itu, menurut Mondy dalam Sinambela (2018:260) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas untuk mempersiapkan seseorang individu pada kemajuan karir yang direncanakan. Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawain yang membantu pegawai-pegawai untuk mencapai kemajuan karier yang direncanakan.

### **3. Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Menurut Siagian dalam Sinambela (2018:291) berpendapat bahwa terdapat tujuh dimensi yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai, yaitu :

#### **a. Prestasi Kerja Memuaskan**

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

b. Pengenalan Oleh Pihak Lain

Hal yang dimaksud dengan pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan departemen SDM yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.

c. Kesetiaan Pada Organisasi

Hal ini merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

d. Pembimbing dan Sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat dan saran kepada pegawai dalam upaya mengembangkan kariernya. Sementara itu, sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai yang mengembangkan kariernya.

e. Dukungan Para Bawahan

Dukungan yang diberikan kepada bawahan dalam bentuk kesuksesan tugas manajer yang bersangkutan.

f. Kesempatan Untuk Tumbuh

Kesempatan yang di berikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya, seperti melalui pelatihan, kursus, dan melanjutkan jenjang pendidikannya.

g. Berhenti Atas Permintaan dan Kemauan Sendiri

Keputusan seorang pegawai untuk berhenti kerja dan beralih ke organisasi lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

#### 4. Manfaat Pengembangan karir

Pengembangan karir akan mempunyai manfaat bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi perusahaan. Manfaat pengembangan karier menurut Rivai (2015:209) adalah:

- a. Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern.
- b. Mengembangkan karyawan yang dapat di promosikan.
- c. Memudahkan penempatan ke luar negeri.
- d. Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja.
- e. Mengurangi pergantian.
- f. Menyaring potensi karyawan.
- g. Mengurangi penimbunan karyawan.
- h. Memuaskan kebutuhan karyawan.
- i. Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif.

#### 5. Tujuan pengembangan karir

Pengembangan karir karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan.

Tujuan pengembangan karir menurut Mangkunegara (2017:77) hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

- a. Membantu dalam pencapaian Tujuan individu dan perusahaan  
Pengembangan karir membantu pencapaian 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 karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- \*c. Membantu Pegawai Menyadari Kemampuan Potensi Mereka  
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d. Memperkuat Hubungan antara Pegawai dan Perusahaan  
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- e. Memberikan Tanggung Jawab Sosial  
Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadai lebih bermental sehat.
- f. Membantu Memperkuat Pelaksanaan Program-Program Perusahaan

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

g. Mengurangi Turnover dan Biaya Kepegawain

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

h. Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial

Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

i. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawai

Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

j. Menggiatkan Suatu Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang panjang

k. Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan prosinya.

## 2.1.5 Kepuasan Kerja

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, apakah ia menyenangi pekerjaan itu atau tidak. Dalam berbagai referensi, kita dapat membandingkan

beberapa pengertian para ahli tentang kepuasan kerja sebagai berikut:

Menurut Jex dalam Sinambela (2017:302) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkatan efeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dalam situasi pekerjaan, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan.

Handoko dalam Sutrisno (2016:75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka.

Menurut Sinambela (2017:303) Kepuasan adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan seorang pekerja terhadap seseorang sebagai akibat dari



pekerjaan yang dilakukan dan hasil yang didapatkan dari organisasi.

## 2. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Bagia (2015:125) mengatakan bahwa ada lima dimensi kepuasan kerja dalam teori perbedaan (discrepancy theory) antara lain :

### b. Gaji (*Pay*)

Salah satu bentuk dari kompensasi finansial yang diterima karyawan pada periode waktu tertentu atas kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi yang dirancang dan dikelola dengan prinsip adil dan layak.

### c. Pekerjaan itu sendiri (*Work Self*)

Sikap pekerja terhadap karakteristik pekerjaan, seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikan, dan umpan balik kerja.

### d. Promosi (*Promotion*)

Proses perpindahan dan penempatan seorang karyawan pada posisi jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya yang memberikan tantangan, tanggung jawab, otoritas, status dan imbalan yang lebih besar dari jabatan yang mereka duduki sebelumnya.

### e. Rekan Kerja (*Working Condition*)

Kesempatan yang dimiliki oleh pekerja untuk bekerjasama dengan pekerja yang lainnya, sehingga mereka dapat bertukar

pikiran dan mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dalam bekerja.

f. **Kondisi Kerja (*Working Condition*)**

Kondisi kerja yang mencakup semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang ada di tempat kerja.

#### **4. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Ghiselli dan Brown dalam Sinambela (2017:309), mengemukakan terdapat lima faktor yang menimbulkan kerja, yaitu:

a. **Kedudukan (posisi)**

Umumnya, manusia beranggapan bahwa seseorang pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada yang pekerjaannya lebih rendah. Sesungguhnya, hal tersebut tidak salah benar, melainkan perubahan dalam tingkat pekerjaannya yang mempengaruhi kepuasan kerja.

b. **Golongan**

Seseorang yang memiliki golongan yang lebih tinggi umumnya memiliki gaji, wewenang dan kedudukan yang lebih dibandingkan yang lain sehingga menimbulkan perilaku dan perasaan puas terhadap pekerjaannya.

c. **Umum**

Dinyatakan bahwa ada hubungannya antara umur dengan kepuasan kerja, ketika umur antara 25-34 tahun dan umur 40-45 tahun merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan finansial dan Jaminan sosial

Jaminan finansial dan jaminan sosial umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu pengawasan

Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

## 5. Teori Kepuasan Kerja

Rivai (2015:620) mengemukakan ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal yaitu :

- a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*). Teori ini mengukur 31 kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih

antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

- b. Teori Keadilan (*Equity Theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang yang merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan (equity) dalam situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi pegawainya dan dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seseorang pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk hasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap pegawai akan membandingkan rasio input hasil dirinya sendiri dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka pegawai akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan 32 bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila

perbandingan itu tidak seimbang maka akan timbul ketidakpuasan.

- c. Teori Dua Faktor (*Two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan suatu variable yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerja yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai. Jika tidak terpenuhinya faktor ini, pegawai tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan skripsi ini peneliti menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Disamping itu bersumber dari jurnal dan skripsi untuk mendapatkan suatu informasi tentang teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis ini yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terlebih Dahulu**

NO	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	I Putu Satya nugraha, I Gusti Ayu Dewi Adnyani 2018 Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Pada Setda Kota Denpasar. E-Jurnal Manajemen Vol 7 No 1 tahun 2018	Budaya Organisasi: Member Identity, group emphasis, people focus, unit integration, control, risk tolerance, reward criteria, means-ends orientation, open system focus. Komitmen Organisasi: Perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi, terlibat dalam tugas organisasi dan loyal dengan organisasi.	Metode Kuantitatif Teknik analisis data: Regresi linear berganda.	pengaruh secara parsial dan simultan budaya komitmen organisasi dan kompetensi terhadap OCB pada pegawai honorer sekretariat Daerah Kota Denpasar. Metode ini menunjukkan secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap adalah positif dan signifikan.

		<p>Kompensi:</p> <p>Pengetahuan yaitu kemampuan dalam bidang kognitif yang dimiliki oleh pegawai honorer di sekretariat daerah kota Denpasar.</p>		
2.	<p>Vina Juniyar Sri Triyanti, 2021 Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Karyawan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan umum daerah tirta kanjuruhan kabupaten Malang.</p> <p>E-journal unikama Vol 7 No 1.</p>	<p>Budaya Organisasi: Inovasi dan pengambilan resiko, memperhatikan detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan dan stabilitas.</p> <p>Komitmen Karyawan: Keinginan kuat tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk melakukan tindakan atas nama organisasi, penerimaan nilai dan tujuan perusahaan dan tinggi rendahnya tingkat kemangkiran.</p> <p>Pengembangan Karir: Pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja.</p>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Teknik analisis data : Regresi Linear Berganda.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, komitmen karyawan dan pengembangan karir melalui uji F secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan.</p>
3.	<p>Inge Hutagalung dan Rajab Ritonga. 2018 Pengaruh Iklim Komunikasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan XYZ Kota Bekasi.</p>	<p>Iklim Komunikasi : Komformitas, pengaruh, kejelasan organisasi, dan kepemimpinan.</p> <p>Komitmen Organisasi: Komitmen afektif, komitmen</p>	<p>Metode penelitian teknik pengambilan sampel dilakukan secara <i>purposive</i></p>	<p>Hasil penelitian membuktikan, variabel iklim organisasi dan variabel komunikasi interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan</p>

	<p>Jurnal Kajian Komunikasi</p> <p>Vol 6 No 2 desember 2018.</p>	<p>berkesinambungan, komitmen normatif</p> <p>Kepuasan Kerja : Ketertarikan pada pekerjaan yang dilakukan, kompensasi yang diterima, promosi jabatan, kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis, dukungan rekan kerja.</p>	<p><i>random sampling.</i></p>	<p>kerja, sedangkan variabel komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
4.	<p>Silahlul Mukmin, Indra Prasetyo. 2021 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai variabel Intervening.</p> <p>Jurnal Manajerial Bisnis</p> <p>Vol 4 No 2 Maret 2021</p>	<p>Gaya Kepemimpinan : Gerakan, tingkah laku, gerak-gerik yang bagus, kekuatan.</p> <p>Budaya Organisasi : perilaku, nilai-nilai perilaku.</p> <p>Kinerja Karyawan : Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas.</p> <p>Kepuasan Kerja : Prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang.</p>	<p>Metode: kuantitatif</p> <p>Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis path.</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
5.	<p>Pipit puspitasari. 2015 Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.</p>	<p>Budaya Organisasi: Keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerjasama, keadilan organisasi, dukungan dan perhatian.</p> <p>Pengembangan Karir: Kebutuhan karier, dukungan</p>	<p>Metode : analisis data menggunakan analisis regresi dan analisis jalur.</p>	<p>Pengembangan karir memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja dengan nilai total pengaruh 0,332. Pada hasil analisis regresi diperoleh</p>

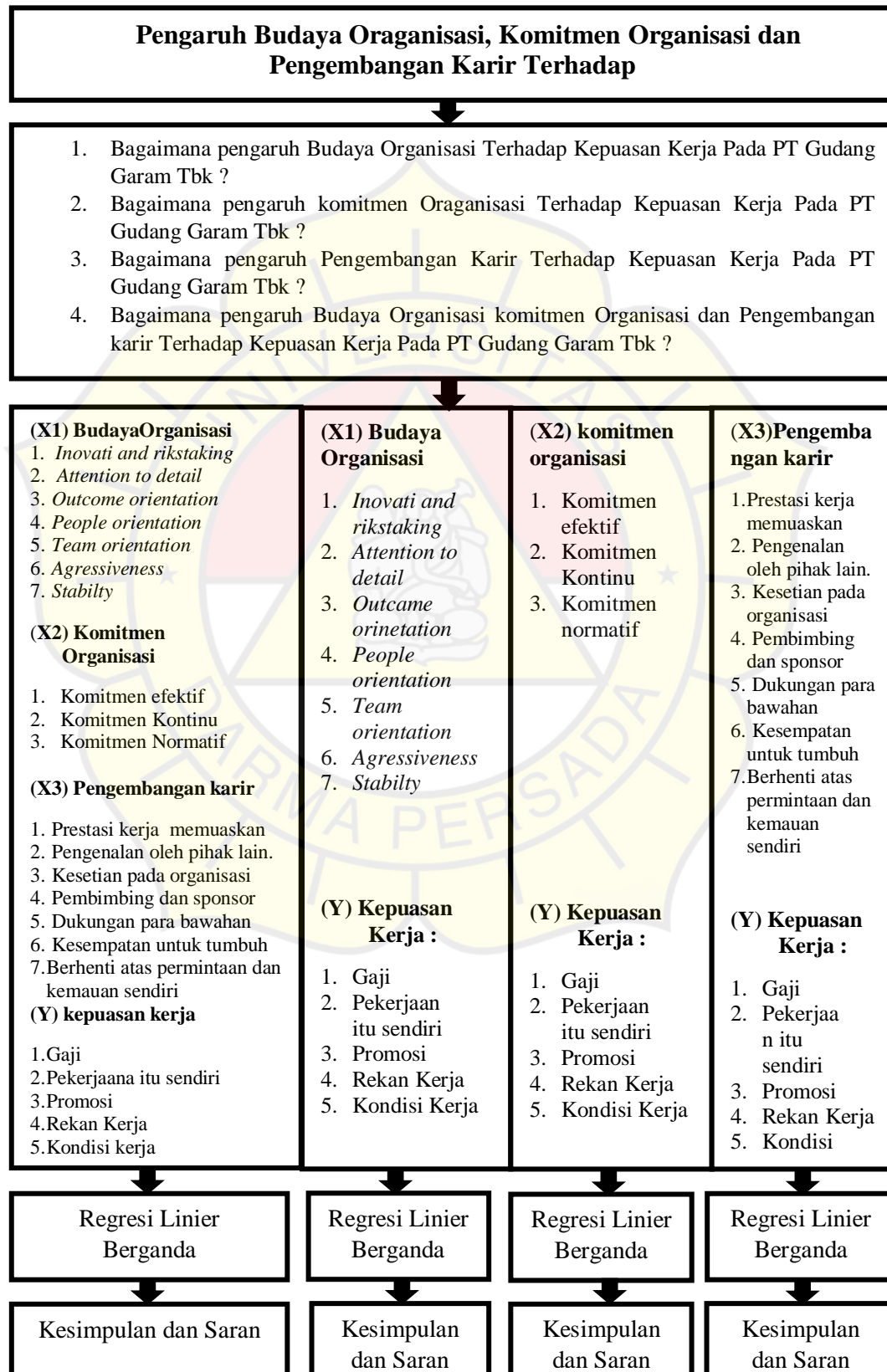


		<p>perusahaan dalam bentuk moral, dukungan perusahaan dalam bentuk material, pelatihan, perlakuan yang adil dalam berkarier, informasi karier, promosi, mutasi, pengembangan tenaga kerja.</p>		<p>kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai sig 0,003. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai sig 0,005. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai sig 0,028.</p>
--	--	--	--	--

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian digunakan sebagai penuntun dan untuk mencerminkan alur pemikiran dalam penelitian. Kerangka penelitian berikut ini menggambarkan adanya pengaruh penerapan budaya organisasi, komitmen organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karir karyawan yang optimal merupakan aspek penting yang harus dicapai perusahaan untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Salah satu cara untuk mencapai kepuasan kerja karyawan yang optimal adalah dengan memperhatikan pengembangan karir. Hal ini dikarenakan perusahaan yang mampu memberikan pengembangan karir dan kepuasan

kerja karyawan lebih efektif. untuk mengetahui kerangka konseptual dalam penelitian ini maka dapat diperlihatkan pada Gambar 2.1 di bawah ini :



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:134) Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan didasarkan pada teori, Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikiran yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

1. Apakah Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Gudang Garam Tbk ?

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X1), komitmen organisasi (X2) dan pengembangan karir (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X1), komitmen organisasi (X2) dan pengembangan karir (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan pada PT.Gudang Garam Tbk ?

Ho: Tidak terdapat budaya organisasi (X1), terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X1), terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan pada PT.Gudang Garam Tbk ?

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara komitmen organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

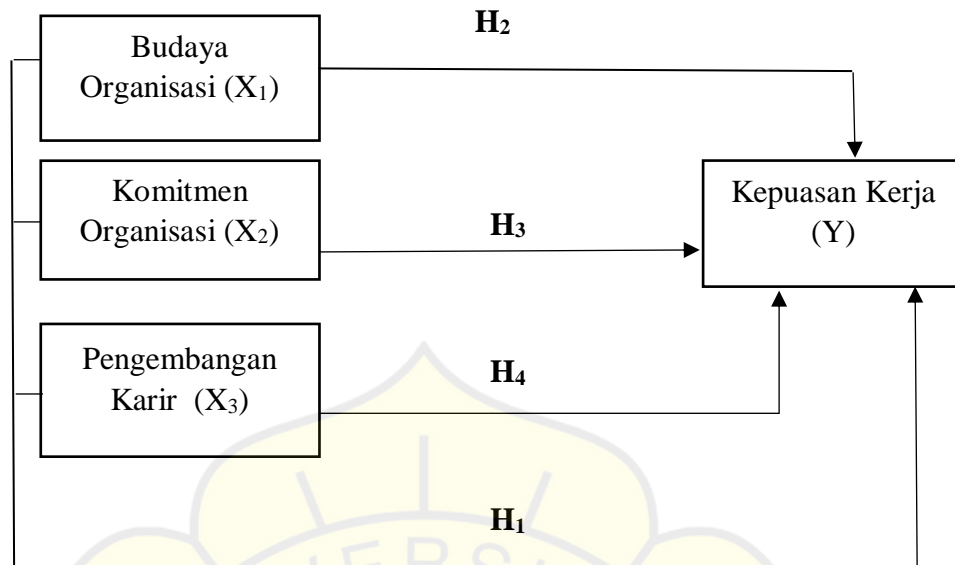
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan karyawan pada PT.Gudang Garam Tbk ?

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara pengembangan karir (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara pengembangan karir (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

## 2.5 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:63) paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variabel independen yang dapat dijelaskan melalui gambar berikut:



**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat dua variabel independen yakni budaya organisasi ( $X_1$ ), komitmen Organisasi ( $X_2$ ) dan pengembangan karir ( $X_3$ ) satu variabel dependen yakni kepuasan kerja (Y), dimana budaya organisasi ( $X_1$ ), komitmen organisasi ( $X_2$ ), dan pengembangan karir ( $X_3$ ), mempengaruhi kepuasan kerja (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + bx$ . Berikutnya budaya organisa ( $X_1$ ), komitmen organisasi ( $X_2$ ), dan pengembangan karir ( $X_3$ ), mempengaruhi kepuasam kerja (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$ .