

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI
KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK SUMUT
CABANG MEDAN SUKARAMAI**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

OLEH :

DICKY SURYA HANDOKO

NPM : 1620030002



**PROGRAM STUDI MEGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**

PENGESAHAN

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI
KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK SUMUT
CABANG MEDAN SUKARAMAI**

**DICKY SURYA HANDOKO
1620030002**

PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

Tesis Ini Telah Dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji, yang Dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M.) Pada Hari Rabu, 28 Maret 2018.

Panitia Penguji

1. **Dr. FAJAR PASARIBU, M.Si.** _____
(Ketua)
2. **H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M.** _____
(Sekretaris)
3. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP.** _____
(Anggota)
4. **Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH.** _____
(Anggota)
5. **FAHRIZAL ZULKARNAIN, S.T., M.Sc., Ph.D.** _____
(Anggota)



PENGESAHAN

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK SUMUT CABANG MEDAN SUKARAMAI

REZA AMANDA
1620030020

PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

Tesis Ini Telah Dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji, yang Dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M.)
Pada Hari Rabu, 28 Maret 2018.

Panitia Penguji

1. **Dr. AZUAR JULIANDI, S.E., S.Sos., M.Si.** _____
(Ketua)
2. **Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., M.BA.** _____
(Sekretaris)
3. **Dr. JUFRIZEN, S.E., M.Si.** _____
(Anggota)
4. **Dr. AMINI, M.Pd.** _____
(Anggota)
5. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP.** _____
(Anggota)

PERSETUJUAN PEMBIMBING

NAMA : **DICKY SURYA HANDOKO**
NOMOR POKOK MAHASISWA : **1620030002**
PROGRAM STUDY/KONSENTRASI : **MAGISTER MANAJEMEN/
MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA**
JUDUL TESIS : **PENGARUH PENGEMBANGAN
KARIR, KOMPENSASI
TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI MELALUI
KEPUASAN KERJA PADA PT.
BANK SUMUT CABANG
MEDAN SUKARAMAI**

Disetujui untuk disampaikan kepada
Panitia Ujian Seminar Hasil

Medan, Maret 2018

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Fajar Pasaribu SE, M.Si

H. Muis Fauzi Rambe SE, MM

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : DICKY SURYA HANDOKO
Nomor Pokok Mahasiswa : 1620030002
Prodi/ Konsentrasi : Magister Manajemen/ Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK SUMUT CABANG MEDAN SUKARAMAL.

Disetujui untuk disampaikan kepada
Panitia Ujian Tesis

Medan, 22 Maret 2018

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

(Dr. FAJAR PASARIBU, M.Si.) (H. MUIS FAUZI RAMBE, SE., M.M.)

Keaslian Penelitian

Penelitian ini dilakukan atas ide dan pemikiran dari peneliti sendiri atas masukan dari berbagai pihak guna membantu penelitian yang di maksudkan. Sepanjang yang telah di telusuri dan di ketahui di lingkungan Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, penelitian tentang Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai.

Dengan demikian jika di lihat dari permasalahan yang ada dalam penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa penelitian ini merupakan karya ilmiah yang asli. Apabila ternyata dikemudian hari di temukan judul penelitian yang sama maka dapat di pertanggung jawabkan sepenuhnya.

Medan, Maret 2018

Penulis

Dicky Surya Handoko

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas semua rahmat, dan karunia-Nya yang telah mengizinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang berjudul: **“PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK SUMUT CABANG MEDAN SUKARAMAI.**

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran ditengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Bapak Dr. Agussani M.AP sebagai Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri M.AP sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dan Sebagai Dosen Penguji.
3. Bapak Dr. Sjahril Effendy Pasaribu, M.Si, MA, M.Psi, MH sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dan Sebagai Dosen Penguji.
4. Bapak Zulaspan, SE, M.Si sebagai Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Fahrizal Zulkarnain S.T, M.Sc, Ph.D sebagai Dosen Penguji yang telah memberikan arahan dan masukan selama penyusunan tesis ini
6. Dr. Fajar Pasaribu, SE, M.Si sebagai Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini
7. H. Muis Fauzi Rambe, SE, MM sebagai Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
8. Ayahanda tercinta Suryadi, SE, MM dan Ibunda tercinta Suhartini, SPd yang telah membarikan dukungan dan semangat serta do'a kepada penulis.
9. Isteri tersayang Ayu Pustika Sari, SE dan Anak tersayang Muhammad Deffran Accana Zavier yang telah mendo'akan dan membarikan semangat kepada penulis.
10. Segenap dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, yang telah menularkan ilmu dan pengetahuan, memberikan arahan belajar, dan juga diskusi yang mencerdaskan.
11. Para karyawan dan rekan-rekan kerja di PT. Bank Sumut yang telah banyak memberikan dukungan dalam penulisan tesis ini.
12. Teman-temanku se-Angkatan yang telah banyak membantu dan memberikan motivasi dalam penulisan tesis ini.
13. Seluruh karyawan di Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, terima kasih atas pelayanan dan kerjasamanya yang baik.

Tesis ini disusun guna memenuhi kelengkapan dalam seminar hasil. Dengan tersusunnya tesis ini adalah berkat bantuan dari berbagai pihak. Saya mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan masukan

berharga dalam penyempurnaan isi tesis ini maupun pelaksanaan penelitian untuk penyusunan tesis ini dalam melaksanakan seminar hasil.

Penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan pemahaman, pengetahuan serta wawasan yang penulis miliki. Maka dari itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi terciptanya tesis yang lebih baik. Dan semoga dengan hadirnya tesis ini dapat memberi manfaat bagi pembaca sekalian.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Medan, Maret 2018

Penulis

Dicky Surya Handoko

Angket Penelitian

Kepada Yth.

Bapak/Ibu

Pegawai / Karyawan PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai / Unit Dibawahnya

Di

Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan pendidikan program Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam bentuk tugas akhir penyusunan tesis yang berjudul **“Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai”** dengan ini saya mohon ketersediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

Penelitian ini semata-mata bertujuan untuk keperluan akademis dan penelitian ilmiah khususnya ilmu manajemen, sehingga tidak terkait dengan penilaian kepegawaian. Kerahasiaan data penelitian akan dijamin dan saya mengharapkan informasi dan jawaban yang sesungguhnya dari Bapak/Ibu sesuai kondisi di tempat kerja.

Atas kerjasama dan kesediaan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih

Hormat saya,

Dicky Surya Handoko

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Di bawah terdapat beberapa kelompok pernyataan yang seluruhnya berkaitan dengan pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai. Oleh karenanya saya sangat mengharapkan Bapak/Ibu dapat memberikan jawaban atas pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat dan pandangan yang sebenarnya. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak memiliki nilai atau makna salah atau benar, tetapi saya hanya ingin pendapat dan pandangan Bapak/Ibu berhubungan dengan pernyataan yang diberikan.

A. Identitas Responden

- No Responden :
1. Nama Responden :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin : () Laki-laki () Perempuan
4. Status Perkawinan : () Kawin () Belum Kawin
5. Pendidikan Terakhir : () D3
() S.1
() S.2
6. Lama Bekerja : Tahun

B. Isilah jawaban berikut sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu , dengan cara memberikan tanda Ceklis (√) pada kolom yang tersedia. Adapun bobot dari jawaban tersedia adalah sebagai berikut:

Kritreria Jawaban	Sekor Penilaian
SS = Sangat Setuju	5
S = Setuju	4
RR = Ragu-Ragu	3
TS = Tidak Setuju	2
STS = Samgat Tidak Setuju	1

Nama Responden :

Tanda Tangan :

Komitmen Organisasi

(Berikan Tanda Ceklis Atas Tanggapan Anda Berdasarkan Pernyataan Pada Tabel Berikut)

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
A.1	Kemauan / Keinginan Karyawan					
1	Karyawan mampu menguasai bidang pekerjaan.					
2	Karyawan dapat memenuhi standar kerja yang ditentukan.					
3	Karyawan dapat bekerja dibawah tekanan					
A.2	Kesetiaan / Loyalitas Karyawan					
1	Karyawan mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan tepat waktu.					
2	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa harus dibantu karyawan lain.					
3	Karyawan mamu bekerja secara tim work					

A3	Kebanggaan Karyawan					
1	Karyawan lebih mengutamakan kepentingan pekerjaan.					
2	Karyawan berani menerima resiko atas hasil pekerjaan.					
3	Karyawan berani mempertanggung jawabkan kinerjanya					

Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
B.1	Pekerjaan					
1	Gaji diberikan sesuai dengan jasa yang diberikan kepada perusahaan.					
2	Pembagian insentif telah sesuai dengan prestasi kerja.					
B.2	Imbalan					
1	Semua karyawan diberikan peluang yang sama untuk promosi.					
2	Karyawan dengan prestasi baik memperoleh peluang untuk di promosikan.					
B.3	Pendidikan					
1	Atasan memberikan masukan-masukan disaat karyawan dalam kesusahan.					
2	Atasan selalu memberikan pengarahan kepada bawahan disetiap pekerjaan.					
B.4	Pengembangan					
1.	Suasana kekeluargaan dalam bekerja telah terjalin dengan baik.					
2.	Rekan kerja selalu memberi nasehat dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.					
B.5	Emosi					
1	Pekerjaan yang diberikan didukung dengan fasilitas yang memadai.					
2	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan.					
B.6	Kepribadian					
1.	Suasana kekeluargaan dalam bekerja telah terjalin dengan baik.					
2.	Rekan kerja selalu memberi nasehat dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.					

Pengembangan Karir

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
C.1	Perencanaan					
1	Pimpinan memberikan kepercayaan pada bawahan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan					
2	Pimpinan memiliki kepercayaan tinggi terhadap karyawannya					
C.2	Loyalitas					
1	Pimpinan selalu memperhatikan kondisi karyawannya					
2	Pimpinan dapat memenuhi kebutuhan karyawannya					
C,3	Dikenal					
	Pimpinan dapat menghargai pekerjaan karyawannya					
	Pimpinan mendengarkan dan dapat menerima pendapat karyawannya.					
C.4	Kesetiaan					
1	Pimpinan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja maksimal.					
2	Pimpinan dapat menginstruksikan pekerjaan secara spesifik kepada karyawan.					
C.5	Pengembangan					
1	Pimpinan selalu memberikan ide-ide yang baik.					
2	Pemimpin memiliki inovasi yang tinggi dalam bekerja.					
C.6	Kepuasan					
1	Pimpinan menciptakan suasana keterbukaan dalam bekerja.					
2	Pimpinan dapat menjelaskan hal-hal penting dengan sederhana dan mudah di mengerti.					

Kompensasi

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
D.1	Gaji / Upah					
1	Gaji yang telah diberikan oleh perusahaan kepada saya sudah memenuhi kebutuhan minimal.					

2	Pekerjaan saya yang berisiko tinggi tidak dipenuhi dengan kompensasi langsung yang memadai.					
D.2 Insentif						
1	Tunjangan hari raya yang diberikan oleh perusahaan kepada saya setiap tahun sudah mencukupi kebutuhan saya					
2	Selain gaji, insentif, dan tunjangan, saya juga memperoleh bonus yang diberikan oleh perusahaan atas dedikasi dan loyalitas saya.					
D.3 Kompensasi Tidak Langsung						
1	Anda memperoleh asuransi kesehatan yang memadai untuk menjamin kesehatan dan biaya pengobatan beserta keluarga.					
2	Anda menerima jaminan hari tua yang memadai untuk menjamin kehidupan anda pada saat pensiun.					
D.4 Emosi						
1	Kompensasi yang sedikit menyebabkan kinerja karyawan menurun.					
2	Kurang adanya tanggung jawab dalam bekerja sehingga berpengaruh terhadap kompensasi yang diterimanya.					
D.5 Kepuasan						
1	Kompensasi yang besar menjadi pemicu semangat untuk meningkat kinerja					
2	Pencapaian kinerja yang maksimal mendapatkan kualitas yang tinggi.					

Daftar Isi

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Batasan Masalah.....	7
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	9

BAB II : Kajian Teoritis, Kerangka Konseptual Dan Hipotesis

A. Kajian Teoritis	
1. Komitmen Organisasi	10
1.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	10
1.2 Tujuan dan Manfaat Komitmen.....	12
1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen.....	14
1.4 Konsep Komitmen.....	20
1.5 Indikator Komitmen	23
2. Pengembangan Karir.....	24
2.1 Pengertian pengembangan karir	24
2.2 Tujuan dan Manfaat pengembangan karir	26
1. Tujuan pengembangan karir	26
2. Manfaat pengembangan karir	28
2.3 Proses dan prinsip pengembangan karir	31
2.4 Faktor-Faktor pengembangan karir	35
2.5 Indikator pengembangan karir.....	37

3. Kompensasi.....	40
3.1 Pengertian Kompensasi	40
3.2 Tujuan Kompensasi.....	42
3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi.....	45
3.4 Jenis-jenis kompensasi	50
3.5 Indikator kompensasi.....	51
4. Kepuasan Kerja.....	54
4.1 Pengertian Kepuasan Kerja	54
4.2 Tujuan Dan Manfaat Kepuasan Kerja	55
4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	56
4.4 Indikator Kepuasan Kerja.....	59
B. Kerangka Konseptual	61
1. Pengaruh Pengembangan karir Terhadap Kepuasan Kerja.....	61
2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	63
3. Pengaruh Pengembangan karir Terhadap Komitmen Organisasi	64
4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi	67
5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	70
6. Pengaruh Pengembangan karir Terhadap Komitmen Organisasi Yang dimediasi oleh kepuasan kerja	71
7. Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja	72
C. Hipotesis.....	73

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	75
B. Defenisi Operasional.....	76
C. Tempat dan Waktu Penelitian	78
D. Populasi dan Sampel	78

a. Populasi.....	78
b. Sampel	79
E. Teknik Pengumpulan Data.....	79
1. Jenis dan Sumber Data	79
a. Data Primer.....	79
b. Data Sekunder	80
2. Instrumen Instrumen	80
a. Kuesioner (Angket)	80
F. Pengujian Instrumen.....	81
1. Uji Validitas.....	81
2. Uji Reliabilitas	84
3. Uji Asumsi Klasik	86
a. Uji Normalitas	86
b. Uji Multikolinieritas	87
c. Uji Heteroskedastisitas	87
G. Teknik Analisis Data.....	88
1. Metode Regresi Linier Berganda.....	88
2. Pengujian Hipotesis	89
Uji Parisal (Uji T).....	89
3. Regresi bervariasi mediator/intervening	90
a. Persamaan Regresi.....	90
b. Hipotesis	91
4. Koefisien Determinasi	92
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	93
A. Hasil penelitian	93
1. Profil singkat Objek penelitian	93
a. Deskriptif Responden	94
b. Deskriptif Variabel penelitian	96
1. Deskriptif Variabel komitmen organisasi	97

2. Deskriptif Variabel pengembangan karir.....	98
3. Deskriptif Variabel kompensasi.....	99
4. Deskriptif Variabel kepuasan kerja.....	100
2. Uji asumsi klasik	102
a. Normalitas	102
b. Multikolinieritas.....	102
a. heteroskedestisitas.....	103
3. Analisa Data	105
a. Regresi Linier Berganda	105
b. Uji Hipotesis	107
1. Uji T.....	107
2. Regresi Bervariabel Intervening.....	109
B. Pembahasan	113
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	122
DAFTAR PUSTAKA	124

Daftar Gambar

GAMBAR 2.1 Kerangka Konseptual	73
GAMBAR 3.2 Kriteria Pengujian Hipotesis.....	90
GAMBAR 3.3 Gambar mediasi	91
GAMBAR 4.1 P-P Plot.....	101
GAMBAR 4.2 Uji Heteroskedastisitas	103
GAMBAR 4.3 Kriteria Penarikan keputusan uji t	107
GAMBAR 4.4 Kriteria Penarikan keputusan uji t	107
GAMBAR 4.5 Kriteria Penarikan keputusan uji t	108
GAMBAR 4.6 Gambaran nilai variabel.....	111

Daftar Tabel

Tabel 3.1 Defenisi operasional.....	77
Tabel 3.2 Pelaksanaan Waktu Penelitian	78
Tabel 3.3 Bobot jawaban.....	80
Tabel 3.4 Validitas komitmen organisasi.....	82
Tabel 3.5 Validitas pengembangan Karir.....	83
Tabel 3.6 Validitas Kompensasi	83
Tabel 3.7 Validitas kepuasan kerja	84
Tabel 3.8 Reliability komitmen organisasi	85
Tabel 3.9 Reliability pengembangan karir	85
Tabel 3.10 Reliability kompensasi.....	86
Tabel 3.11 Reliability kepuasan kerja.....	86
Tabel 3.12 Hipotesis intervening	91
Tabel 4.1 Jenis kelamin.....	94
Tabel 4.2 Usia	95
Tabel 4.3 Lama bekerja.....	95
Tabel 4.4 Tingkat pendidikan	96
Tabel 4.5 Deskripsi variabel komitmen organisasi	97
Tabel 4.6 Deskripsi variabel pengembangan karir.....	98
Tabel 4.7 Deskripsi variabel kompensasi.....	99
Tabel 4.8 Deskripsi variabel kepuasan kerja.....	100
Tabel 4.9 VIF	102
Tabel 4.10 Uji glejser.....	104
Tabel 4.11 Hasil regresi	105
Tabel 4.12 Uji T	106
Tabel 4.13 Hasil regresi I.....	109
Tabel 4.14 Hasil regresi II.....	110
Tabel 4.15 Koefisien determinasi	112

telah ditetapkan. Satu hal yang penting yaitu bahwa keberhasilan berbagai aktivitas didalam perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya bergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana ataupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek Sumber Daya Manusia (SDM).

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran penting dalam perkembangan perusahaan kedepannya. Berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan perusahaan tersebut semua tergantung oleh kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Sumber daya manusia tersebut dituntut untuk terus dapat mengembangkan kemampuan secara proaktif di dalam perusahaan. Sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan pada saat ini adalah sumber daya manusia yang dapat berkembang secara terus menerus, mampu dan mau membantu perusahaan dalam kondisi seperti apapun sehingga kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tersebut akan terbalaskan dengan peningkatan kemampuan dari karyawan itu sendiri. Pentingnya komitmen bagi setiap karyawan kepada perusahaan agar dapat tercapai apa yang diinginkan bersama.

Berbicara fenomena komitmen yang ada di PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai tentang masalah pembagian kerja yang relatif tidak sesuai dengan struktur organisasi di perusahaan, terjadinya ketimpangan tugas antara setiap karyawan hal ini menyebabkan lambannya dalam penyelesaian tugas karyawan di perusahaan tersebut, maka dari itu kurangnya rasa tanggung jawab dari karyawan dalam menyelesaikan tugasnya apabila adanya

pemeriksaan internal maupun eksternal dari perusahaan. Sehingga terjadi dokumen-dokumen yang terdapat di perusahaan tidak pada berada ditempatnya. Fenomena yang sering terjadi di perusahaan, terdapatnya karyawan yang melakukan kecurangan didalam perusahaan umumnya karena adanya kesempatan dan gaya hidup karyawan itu sendiri, hal ini disebabkan tidak adanya pengawasan secara rutin baik internal maupun eksternal didalam perusahaan. Fenomena lain yang sering terjadi juga pada perusahaan dimana dalam memberikan tugas seorang pimpinan kepada karyawan tidak menilai terlebih dahulu baik buruknya maupun layak atau tidak layaknya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan hal ini karena tidak adanya pengawasan secara langsung dari pimpinan tersebut.

Riley (2006) “bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan terus bertahan dan kemudian terlibat dalam upaya memperjuangkan visi, misi serta tujuan organisasi sehingga layaklah bahwa setiap organisasi berharap untuk dapat mencapai keunggulan bersaing melalui dukungan komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Berbicara pengembangan karir merupakan hal yang penting dalam mengembangkan dan memperhatikan sumber daya manusia. Pengembangan karir sangat mendukung efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuan serta menciptakan kepuasan kerja. Karyawan di PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan dirinya mendukung. Persepsi setiap karyawan terhadap pengembangan karir bisa berbeda tergantung pada cara pandang karyawan terhadap faktor pengembangan karir.

Fenomena yang terjadi dalam pengembangan karir di PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai tidak adanya pelatihan khusus kepada karyawan

dalam memposisikan jabatan tertentu sehingga pada saat sudah mendapat jabatan karyawan tersebut tidak memahami dengan fungsi, tugas dan pokoknya, fenomena yang sering terjadi juga kurang perhatiannya perusahaan kepada karyawan yang sudah lama untuk diberikan pelatihan khusus agar dapat dipromosikan ke jabatan tertentu. Fenomena yang lain yang sering terjadi tidak adanya masa jabatan pada karyawan dalam menduduki suatu jabatan tertentu sehingga dapat menyebabkan fraud di perusahaan tersebut.

Gomes (2003:215-216) mengatakan: Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa yang akan datang dan perencanaan sumber daya manusia (SDM). Dari sudut pandang pegawai atau karyawan, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa yang akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para karyawan atau pegawainya.

Permasalahan yang terpenting mengenai kompensasi saat ini adalah belum optimalnya kompensasi yang diterima karyawan PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai apabila dibandingkan dengan beban kerja yang dilakukan masing-masing pegawai. Dengan adanya aturan baru menuntut pegawai untuk bekerja lebih profesional, disiplin dan mampu menyelesaikan program kerja yang ada dengan tepat dan hasil kerja yang baik, sedangkan di sisi lain kompensasi yang diterima pegawai dirasa belum optimal.

Fenomena yang terjadi tentang kompensasi di perusahaan tersebut yaitu pendapatan utama karyawan di perusahaan cenderung belum maksimal hal ini dapat dilihat dari upah minimum yang setiap karyawan. Fenomena lain yang terjadi misalnya tidak adanya ketetapan yang pasti dari perusahaan dalam memberikan sebuah pendapatan tambahan lainnya kepada karyawan, sehingga

menyebabkan kurang maksimal dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Handoko (2001) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk mereka. Bila perumusan kebijaksanaan kompensasi tepat baik dalam aspek keadilan maupun kelayakannya maka pegawai akan merasa puas dan termotivasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang berpengaruh pada pencapaian perusahaan dan organisasi. Sebaliknya, bila rasa keadilan dan kelayakan tidak terpenuhi akan menyebabkan pegawai mengeluh, timbulnya ketidakpuasan kerja yang kemudian berdampak pada kemerosotan semangat kerja pegawai yang pada gilirannya menyebabkan kinerja pegawai akan merosot.

Fenomena Kepuasan kerja yang sering terjadi tidak sesuai penerimaan kompensasi yang diterima dikarenakan penilaian kinerja seorang pegawai yang masih menilai secara keseluruhan pegawai tidak menilai secara individu pegawai dengan hasil kerjanya yang produktif, hal ini dapat menjadi faktor utama dalam peningkatan dan penerimaan kompensasi pegawai, maka dari itu dapat menyebabkan kepuasan kerja seorang pegawai menjadi menurun

Sopiah (2008:170) “Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja”. Sedangkan menurut Hasibuan (2009:202) “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan”. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi antar keduanya.

Pegawai akan mampu dan mau bekerja dengan baik serta memiliki kepuasan kerja yang tinggi apabila pegawai ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan serta dapat memenuhi berbagai kebutuhan dengan melakukan pekerjaan. Pegawai harus

ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan dengan mempertimbangkan upaya pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia.

Keadaan emosional seseorang yang bisa terlihat melalui tingkah laku dan sikap baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang dilakukan para karyawan, yang pada dasarnya bersifat individual dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada diri setiap karyawan

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dari itu peneliti mengambil judul ***“PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK SUMUT CABANG MEDAN SUKARAMAI”***

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas maka masalah-masalah yang dapat diidentifikasi oleh penulis sebagai berikut :

1. Masih kurangnya komitmen dari pegawai terhadap organisasi untuk memaksimalkan integritas organisasi, komitmen organisasi, komitmen pegawai dan kualitas kerja.
2. Kinerja pegawai secara totalitas masih perlu ditingkatkan di dalam memaksimalkan kepuasan kerja agar tercipta loyalitas nasabah.
3. Kurangnya Kompensasi yang pantas kepada Karyawan sesuai dengan hasil kerja dan standar gaji yang diberlakukan.

4. Pegawai kurang mendapat apresiasi atas pekerjaannya.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut diatas, terdapat dimensi pembahasan yang luas, namun menyadari adanya keterbatasan dari penulis, maka penulis memberikan pembatasan masalah.

Masalah yang menjadi objek penelitian pada penelitian ini adalah komitmen organisasi yang meliputi kemauan/keinginan, kebanggaan karyawan, kesetiaan/loyalitas karyawan, pengembangan karir meliputi perencanaan, loyalitas, dikenal, kesetiaan, pengembangan dan kepuasan dan kompensasi meliputi, gaji/upah, insentif, kompensasi tidak langsung, emosi, kepuasan serta kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang meliputi pekerjaan, imbalan, pendidikan, pengembangan, emosi, kepribadian.

Objek yang penulis dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap terkecuali pimpinan-pimpinan yang bekerja di PT. Bank Sumut Cabang Sukaramai dan unit dibawahnya.

D. Rumusan Masalah

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada

PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai?

5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai?
6. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang di mediasi kepuasan kerja pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai?
7. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang di mediasi kepuasan kerja pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai?

E. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai?
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai?
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai?
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai?
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai?
6. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi yang di mediasi kepuasan kerja pada PT. Bank Sumut Cabang

Medan Sukaramai?

7. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi yang di mediasi kepuasan kerja pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai?

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai maupun unit dibawahnya yaitu :

1. Secara teoritis

sebagai tambahan wawasan dan pengetahuan serta pemahaman mengenai pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai bahan masukan kepada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui pengembangan karir dan kompensasi
- b. Bagi pihak lain, diharapkan dapat digunakan sebagai perbandingan bagi penelitian selanjutnya mengenai masalah yang sama dimasa-masa yang akan datang.

3. Bagi penulis sendiri secara pribadi penelitian ini untuk menambah pengetahuan penulis.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara didirikan pada tanggal 4 Nopember 1961 dengan sebutan BPDSU. Sesuai dengan ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah Tingkat I Sumatera Utara maka pada tahun 1962 bentuk usaha dirubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dengan modal dasar pada saat itu sebesar Rp.100 Juta dengan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah Tingkat I Sumatera Utara dan Pemerintah Daerah Tingkat II se Sumatera Utara. PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara atau disingkat PT. Bank Sumut yang berkedudukan dan berkantor pusat di Medan, JL. Imam Bonjol No. 18 Medan, PT. Bank Sumut yang bergerak dibidang perbankan memiliki visi Menjadi bank andalan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka peningkatan taraf hidup rakyat dan misinya Mengelola dana pemerintah dan masyarakat secara professional yang didasarkan pada prinsip-prinsip *compliance* (kepatuhan).

Dalam rangka meningkatkan kinerja, produktifitas dan laba (profit) serta mencegah terjadinya penyimpangan kesalahan prosedur, perusahaan berupaya membuat dan selalu memperbaiki standar prosedur operasional kepegawaian ini sehingga diharapkan pendayagunaan atas kapasitas Sumber Daya Manusia di PT. Bank Sumut dapat ditingkatkan secara optimal. Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan berusaha untuk mencapai tujuan yang

organisasi yang mengikatnya. Saat komitmen dicontohkan sebagai fungsi kepercayaan terhadap organisasi dan pengalaman kerja, karakteristik organisasi harusnya menjadi faktor yang mempengaruhi kepercayaan pekerja terhadap organisasi dan oleh karena itu pada level komitmen pekerja; karakteristik kerja harusnya menjadi faktor utama yang mempengaruhi pengalaman kerja dan kepuasan kerja dari pekerja. Variabel komitmen dalam penelitian ini diukur melalui kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi dan hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

Komitmen organisasi salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja, individu yang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk memenuhi komitmen terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan pegawai tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggungjawab pada organisasi. Komitmen kerja secara tidak langsung dapat berpengaruh dalam keberhasilan suatu organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2008:256), “Komitmen merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Komitmen terhadap organisasi artinya dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasinya demi pencapaian tujuan.

Berdasarkan definisi lain Lambert dan Hogan (2008:99) “mendefinisikan bahwa komitmen organisasional sebagai bentuk keterikatan seseorang pada suatu perusahaan”.

Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk berkerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi.

1.2 Tujuan dan Manfaat Komitmen

Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan organisasi atau perusahaan yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya. Komitmen memiliki peranann yang penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya.

Menurut sopiah (2008:155) mengungkapkan bahwa : Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, Komitmen organisasi adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Muafi (2008) “Komitmen sangat diharapkan menunjukkan kekuatan untuk bekerja keras dalam mencapai efektivitas tujuan organisasi dan keinginan terbesar untuk tinggal dalam organisasi”.

Steers (Sakina, 2009) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi mencakup tiga hal penting. Hal-hal tersebut yaitu, identifikasi atau kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan atau kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan loyalitas atau keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

Sopiah (2008) “Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi”.

Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang kuat maka dia akan bertahan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Komitmen individu terhadap organisasi merupakan bagian yang penting dalam proses individu di dalam organisasi itu sendiri. Jadi jika organisasi membuat individu tersebut memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi tersebut, maka akan menghasilkan kinerja yang maksimal.

Bagitu juga dengan manfaat adanya komitmen dalam organisasi adalah para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi, memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan, sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi. Jadi komitmen

organisasi mendefinisikan unsur orientasi hubungan antara individu dengan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan demi merefleksikan hubungan bagi tercapainya tujuan organisasi.

Dari berbagai pengertian tersebut kita bisa simpulkan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi komitmen berorganisasi merupakan hal yang sangat penting. Tetapi komitmen organisasi akan bisa dicapai apabila apa yang diberikan organisasi sesuai dengan apa yang dituntut anggotanya, dan sebaliknya apa yang diharapkan organisasi sesuai dengan besarnya kontribusi anggota.

1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen organisasi

Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya.

Komitmen karyawan terhadap organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Steven L. McShane dan MaryAnn Von Glinow, (2000 : 209-210) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi antara lain :

1. Keadilan dan kepuasan kerja

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasi tampaknya sulit dicapai ketika karyawan menghadapi beban kerja yang meningkat di perusahaan tetapi profit yang didapatkan oleh perusahaan hanya dinikmati oleh manajer tingkat atas. Oleh karena itu, perusahaan dapat membangun komitmen organisasi dengan berbagi keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada karyawan.

2. Keamanan kerja

Karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai. Di sisi lain, ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal tetapi dengan hubungan timbal balik yang rendah. Tidak mengherankan jika ancaman PHK adalah salah satu pukulan terbesar bagi loyalitas karyawan, bahkan diantara mereka yang perkerjaannya tidak beresiko.

3. Pemahaman organisasi

Affective commitment adalah identifikasi secara perorangan terhadap organisasi, jadi masuk akal jika sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang perusahaan. Karyawan secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan dan pengalihan pribadi dari bagian lain. Seorang eksekutif dari American Fence Corp.

memperingatkan, “Ketika orang-orang tidak mengetahui apa yang terjadi di organisasinya, mereka akan merasa tidak nyambung.”

4. Keterlibatan karyawan

Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan. Melalui partisipasi ini, karyawan mulai melihat perusahaan sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan karyawan juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berarti perusahaan mempercayai karyawannya.

5. Kepercayaan karyawan

Kepercayaan berarti yakin pada seseorang atau kelompok. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Untuk memperoleh kepercayaan, kamu harus menunjukkan kepercayaan. Kepercayaan penting untuk komitmen organisasi karena menyentuh jantung dari hubungan kerja. Karyawan merasa wajib bekerja untuk perusahaan hanya ketika mereka mempercayai pemimpin mereka.

Menurut Dyne dan Graham (2005) dalam Soekidjan (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah sebagai berikut :

1) Karakteristik personal meliputi dari :

- a. Ciri - ciri kepribadian
- b. Usia dan masa kerja
- c. Tingkat pendidikan
- d. Jenis kelamin
- e. Situasi perkawinan
- f. Keterlibatan kerja

2) Situasional meliputi dari :

- a. Nilai tempat kerja
- b. Keadilan organisasi
- c. Karakteristik pekerjaan
- d. Dukungan organisasi

3) Positional meliputi dari :

- a. Masa kerja
- b. Tingkat pekerjaan

Adapun penjelasannya adalah :

1) Karakteristik Personal

Yang mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi meliputi :

- a. Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit, demikian juga individu yang berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
- b. Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
- c. Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diacomidir, sehingga komitmennya semakin rendah.
- d. Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- e. Situasi perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya.
- f. Keterlibatan kerja (Job involvement), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2) Situasional

- a. Nilai (Value) tempat kerja, nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah salah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan trust akan mempermudah setiap pegawai untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para anggotanya percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para anggota 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 pribadi.
- c. Karakteristik pekerjaan, meliputi perkerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal, Jerigan Beggs menyatakan 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 didefinisikan sebagai sejauh mana anggota mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota akan menjadi komit.

3) Positional

- a. Masa kerja, masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang anggota 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 yang lebih

bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru semakin berkurang.

- b. Tingkat pekerjaan, berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen yang paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Menurut David dalam Sopiah (2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi, yaitu :

- 1) Faktor personal
- 2) Karakteristik pekerjaan
- 3) Karakteristik struktur
- 4) Pengalaman kerja

Adapun penjelasan adalah :

1. Yang mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman bekerja, kepribadian dan lain-lain.
2. Meliputi lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
3. Besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan terhadap pegawai.
4. Pengalaman kerja karyawan yang sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai pada organisasi. Pegawai yang baru beberapa tahun bekerja dan pegawai yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Berdasarkan uraian diatas faktor-faktor dalam komitmen organisasi ini

sangat penting bagi perusahaan maupun bagi karyawan, faktor-faktor tersebut menjadi tolak ukur bagi karyawan maupun perusahaan dalam bekerja sehingga mencapai satu komitmen atau tujuan yang diinginkan bersama, bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk berkerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi.

1.4 Konsep Komitmen

Komitmen individu terhadap organisasi merupakan bagian yang penting dalam proses individu di dalam organisasi itu sendiri. Jadi jika organisasi membuat individu tersebut memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi tersebut, maka akan menghasilkan kinerja yang maksimal.

Menurut Kuncoro (2002:55) komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

- 1) Identifikasi
- 2) Keterlibatan
- 3) Loyalitas

Adapun penjelasannya adalah :

1. Identifikasi

Identifikasi mewujudkan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi,

sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai atau dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasi. Hal ini membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan maupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuat keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut enak untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterkaitan dengan apa yang mereka ciptakan.

3. Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau

degan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesiediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan dengan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat mereka bergabung untuk bekerja.

Menurut Allen dan Mayer dalam panggabean (2004:135) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu :

1. ***Affective commitment***, adalah tingkat seberapa jauh seseorang pegawai secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi.
2. ***Continuance commitment***, adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.
3. ***Normative commitment***, merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologi terkait untuk menjadi pegawai dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti, kesetiaan, efektif, kehangatan, pemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan dan lain-lain.

Robbins dan Judge (2009:99) dalam angelica, Cahyani, dan Rosyid (2009:99) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi yaitu :

1. Komitmen Efektif (*effective commitment*), perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilai.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dan bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. Komitmen Normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Berdasarkan urain diatas konsep komitmen dalam organisasi adalah menunjukkan komitmen tinggi dalam organisasi kemungkinan mempunyai yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi, memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapai tujuan organisasi dalam perusahaan.

1.4 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi menjadi salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja, individu yang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk memenuhi komitmen terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan pegawai tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggungjawab pada organisasi. Komitmen kerja secara tidak langsung dapat berpengaruh dalam keberhasilan suatu organisasi.

Menurut Cook dan Wall (1980) dalam Latuheru adalah :

- a. Loyalitas pada organisasi
- b. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi
- c. Keinginan untuk bekerja keras
- d. Affective commitment
- e. Loyalitas dalam bekerja

Menurut Mowday (1998) dalam sopiah(2008 :165) indikator komitmen organisasi yaitu :

- a. Penerimaan terhadap tujuan organisasi
- b. Keinginan untuk bekerja keras dan
- c. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian organisasi

Dengan demikian dapat disimpulkan indikator untuk mengukur komitmen organisasi diantaranya adalah Karakteristik personal yang memiliki keterlibatan adalah usia, masa kerja, tingkat pendidikan, ras, jenis kelamin, serta faktor kepribadian yang meliputi motif berprestasi, perasaan memiliki dan kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan meliputi aspek yang berkembang dengan peranan pekerjaan yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah : lingkup jabatan, tantangan, konflik peran atau ketidakjelasan peran. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, daya struktur pekerjaan, tingkat kontrol yang dilakukan serta spesialisasi pekerjaan, penerimaan terhadap tujuan

organisasi, keinginan dalam bekerja keras dan hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

2. Pengembangan Karir

2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Berbicara mengenai karir dalam kehidupan sebuah organisasi / perusahaan, biasanya yang dimaksud adalah keseluruhan pekerjaan dan jabatan yang dipangku dan diemban oleh seorang karyawan selama mereka bekerja diperusahan yang bersangkutan. Dalam proses perjalanan karir seseorang selalu berhadapan dengan istilah yang dikenal dengan pengembangan karir.

Secara umum pengertian pengembangan karir adalah pendekatan formal yang dilakukan oleh suatu perusahaan / organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi untuk mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk itulah sebuah perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik agar kualitas pegawai / karyawan senantiasa dapat terjaga dan mereka mampu meningkatkan semangat kerja untuk selalu mau melakukan hal-hal yang terbaik demi kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan. Selanjutnya peningkatan ini akan berdampak kepada peningkatan kinerja para pegawai / karyawannya.

Dalam kajian sumber daya manusia, pengembangan karir adalah salah satu unsur yang sangat penting dalam perkembangan usaha karena hal ini sangat menentukan kualitas SDM sebuah perusahaan. Tujuan pengembangan

karir bagi sebuah perusahaan tak lain adalah agar bakat dan kemampuan yang dimiliki pegawai / karyawan bisa berguna dengan baik sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan serta pegawai / karyawan yang bersangkutan betah dan memiliki kepuasan kerja.

Seseorang manusia maupun karyawan akan giat dan betah bekerja pada suatu perusahaan jika ia ditempatkan pada suatu jabatan / posisi tertentu yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Hal ini berarti seseorang harus ditempatkan pada suatu jabatan sesuai dengan minat dan kemampuannya dengan tidak lupa mempertimbangkan berbagai pemenuhan kebutuhannya, akan tetapi penempatan seseorang pegawai / karyawan bukanlah sesuatu hal yang mudah, penempatan harus didasarkan kepada karakteristik pegawai / karyawan, karakteristik jabatan dan kesesuaian antara kepentingan karyawan dan perusahaan.

Secara ilmiah ada beberapa pengertian tentang pengembangan karir yang antara lain adalah :

Gomes (2003:215-216) mengatakan: Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa yang akan datang dan perencanaan sumber daya manusia (SDM). Dari sudut pandang pegawai atau karyawan, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa yang akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para karyawan atau pegawainya.

Bagi suatu organisasi, pengembangan karir memberikan karir memberikan beberapa jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang akan lowong di waktu yang akan datang.

Notoatmodjo (2009:170) mengatakan : Pengembangan diri dalam konteks karyawan di dalam sebuah organisasi atau institusi kerja adalah identik dengan pengembangan karir. Karena karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang (karyawan)

selama masa kerjanya atau tugasnya yang memberikan kelangsungan, keteraturan dan nilai kehidupan bagi seseorang atau karyawan tersebut. Secara umum perjalanan karir seseorang dikelompokkan menjadi 4 tahap yaitu : penjajakan, pemantapan, pemeliharaan dan kemunduran.

Sujipto dalam sutrisno (2009:174) mengatakan : Pengembangan karir selalu berkaitan penyusunan jalur karir yang merupakan urutan posisi / jabatan yang memungkinkan diduduki oleh seseorang karyawan mulai dari tingkat terendah hingga tingkat teratas dalam struktur organisasi. Hasil penyusunan ini akan menentukan apakah yang perlu dikembangkan untuk tugas-tugas dan kepentingan organisasi di masa yang akan datang.

Dari urain diatas dapat diambil kesimpulan tentang pengertian pengembangan karir adalah sebuah perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik agar kualitas pegawai senantiasa dapat terjaga dan mampu meningkatkan semangat kerja untuk selalu melakukan hal-hal yang terbaik demi kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan.

2.2 Tujuan Dan Manfaat Pengembangan Karir

1. Tujuan Pengembangan karir

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Veitzal Rivai (2004:291) “bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan”.

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982:198) yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2000:77) adalah sebagai 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. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi 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 kepegawaian. Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- J. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Menurut Handoko (2000) dalam (Shaputra & Hendriani, 2015) tujuan dari pengembangan karir adalah:

- a. Untuk mengembangkan para pegawai agar dapat dipromosikan.
- b. Untuk mengungkapkan potensi pegawai.
- c. Untuk mendorong pertumbuhan.
- d. Untuk mengurangi penimbunan.
- e. Untuk memuaskan kebutuhan pegawai.
- f. Untuk meningkatkan karir.

Dalam uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa setiap perusahaan maupun karyawan harus memiliki suatu tujuan dalam pengembangan karir, sehingga perusahaan dan karyawan dapat mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

2. Manfaat Pengembangan Karir

Manfaat pengembangan karir sangat besar, baik bagi individu yang bersangkutan maupun untuk organisasi. Perusahaan perlu mengarahkan pengembangan karir tersebut agar dapat menghasilkan manfaat yang menguntungkan.

Menurut Siagian (2002) diantara sekian banyak manfaat pengembangan karir yang dipetik oleh organisasi, ada lima manfaat yang sering mendapat sorotan utama manfaat pengembangan karir, sebagai berikut:

1. Pengembangan karir memberikan petunjuk tentang siapa diantara pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan dimasa depan
2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karir para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai
3. Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap orang masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar merubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata. Dengan adanya sasaran karir yang jelas para pegawai terdorong untuk mengembangkan potensi tersebut untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif dibarengi oleh perilaku positif sehingga organisasi semakin mampu mencapai berbagai tujuan dan sasarannya dan para pegawai pun mencapai tingkat kepuasan yang lebihn tinggi, interprestasi apa pun yang diberikan mengenai kepuasan itu.
4. Perencanaan karir mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti professional.
5. Perencanaan karir dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan karirnya hanya karena atasan langsung mereka.

Manfaat-manfaat tersebut pada akhirnya akan memberikan banyak sumbangan besar bagi perusahaan, tidak hanya sumber daya manusianya yang semakin bertambah nilainya tetapi juga tujuan dan sasaran perusahaan akan semakin diarah.

Menurut Saydam (2000:555) mengemukakan manfaat pengembangan karier karyawan bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Mendorong karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya
- 2) Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap organisasi
- 3) Mencegah terjadinya keresahan di kalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan
- 4) Mengurangi karyawan yang meninggalkan organisasi
- 5) Mengisi lowongan yang tersedia, akibat karyawan yang mutasi atau promosi
- 6) Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan, sesuai dengan potensi yang bersangkutan.

Berikut ini penjelasan yang lebih rinci lagi mengenai setiap point manfaat pengembangan karier karyawan. Pertama, upaya dalam mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya mencakup beberapa hal, yakni:

- a. Meningkatkan kemampuan manajerial dalam memikul tanggung jawab yang lebih besar
- b. Untuk meningkatkan berbagai kemampuan teknis secara lebih mendalam
- c. Keinginan untuk memperoleh adanya jaminan dan kestabilan dalam pekerjaan
- d. Keinginan berbuat sesuatu yang lebih besar dalam kehidupan karyanyaannya
- e. Keinginan untuk bekerja lebih mandiri, sehingga lebih berkesempatan mengembangkan potensi diri

Manfaat kedua terkait dengan hal-hal berikut ini :

- a. Keinginan mengembangkan diri sendiri sesuai kemampuan intelektual yang mereka miliki
- b. Agar memperoleh tingkat kompensasi yang lebih besar dari biasa
- c. Keinginan untuk mendapatkan kebebasan dalam pekerjaan
- d. Keinginan untuk ada jaminan keselamatan dalam pekerjaan
- e. Keinginan mengejar prestasi dinas dalam bekerja

Manfaat ketiga mencakup perasaan puas dalam pengembangan karier dan rasa puas dalam bekerja berbeda untuk setiap orang sesuai dengan tingkat kebutuhan dan keinginan yang bersangkutan.

Manfaat yang keempat terkait dengan perlunya dikemukakan bahwa pengembangan pegawai adalah termasuk minat pegawai yang merupakan tugas kewajiban atasan pegawai yang bersangkutan.

Manfaat yang kelima terkait dengan pengembangan karier yang tidak berarti hanya melalui promosi saja, atau peningkatan kedudukan seorang pegawai dari yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Tetapi sesuatu perubahan yang diinginkan pegawai, dan kalau dapat perubahan itu berupa kemajuan yang bersifat vertikal. Bersifat vertikal berarti mengubah status atau eselon yang bersangkutan.

Manfaat yang keenam adalah pengembangan karier ke depan tidak semata-mata ditentukan oleh organisasi. Akan tetapi dapat mempergunakan spesialisasi dalam bidang teknis dan kemampuan di bidang teknologi informasi.

2.3 Proses dan Prinsip Pengembangan Karir

Telah dipahami bersama bahwa secara umum keberhasilan sebuah organisasi maupun sebuah institusi kerja sangatlah ditentukan oleh dua faktor

utama yaitu faktor sumber daya manusia (SDM) yaitu karyawan dan sarana prasarana (fasilitas) yang dimiliki. Secara individu hampir semua orang setuju bahwa ada empat hal yang paling berperan dalam keberhasilan dan kesuksesan seseorang yaitu kinerja tinggi, pengalaman, pendidikan dan keterampilan serta nasib (keuntungan). Jika dikaitkan dengan kehidupan sekarang khususnya di era globalisasi ini, point keempat keberuntungan sering menjadikan permasalahan karena perannya yang bersifat statis sementara era globalisasi ini sangat menuntut orang-orang yang dinamis, gigih dan giat bekerja agar dapat bersaing dalam berbagai suasana yang semakin sengit dan memanas. Untuk menjawabnya kinerja, kompetensi dan keterampilan dan adalah menjadi pilihan yang terbaik bagi kita.

Secara umum banyak yang berpendapat bahwa pengembangan karir karyawan tidak begitu yang penting untuk di pelajari karena akan terjadi secara alamiah terutama dalam hal kegiatan pemenuhan kebutuhannya. Dengan kata lain karir seseorang akan berkembang dan meningkat seiring dengan masa kerja yang dialaminya dalam suatu perusahaan.

Namun dari kajian ilmiah, berbagai komponen pengembangan kari harus direncanakan dan dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan yaitu melalui pendidikan dan pelatihan. Pada dasarnya yang bertanggung jawab dalam kegiatan pengembangan karir seseorang karyawan adalah atasannya langsung, *middle management* dan *top management* dan karyawan itu sendiri.

Di zaman yang serba modern ini masih banyak orang yang masih keliru tentang pengertian karir (*career*). Karir sering dipahami dengan kemajuan (*advanced*). Pandangan yang lebih luas tentang pengembangan karir adalah

urutan dari setiap kegiatan dan perilaku yang terkait dengan sikap dan kerja, nilai dan aspirasi-aspirasi selama perjalanan hidup seseorang. Tahapan-tahapan pengembangan karir dalam organisasi merupakan tahapan waktu dan usia seorang karyawan sejak bekerja hingga pensiun (berhenti bekerja). Lebih jelasnya tahapan pengembangan karir dapat dijelaskan sebagai berikut :

Gomes (2003:214) mengatakan proses pengembangan karir terdiri dari :

1. Pengembangan karir yaitu outcomes yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir organisasi.
2. Career Planning yaitu proses yang berlangsung secara sadar agar :
 - a. Menjadi tahu akan diri, peluang-peluang, hambatan-hambatan, pilihan-pilihan dan akibat-akibat.
 - b. Untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir, pelaksanaan program kerja, pendidikan dan pengalaman-pengalaman, pengembangan-pengembangan yang terkait untuk memberikan arah, waktu dan urutan dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan karir tertentu.

Rivai (2004:298) menjelaskan kebutuhan dan ekspektasi individu berubah melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Tahap awal atau tahap pembentukan, merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaannya.
2. Tahap lanjutan, adalah tahap dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan.
3. Tahap mempertahankan, pada tahap ini karyawan (individu) mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Karyawan (individu) telah merasa terpuaskan baik secara psikologis maupun keuangan.
4. Tahap pensiun, dimana dalam tahap ini individu telah menyelesaikan satu karir, dan dia akan berpindah ke karir yang lain, dan individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dia lakukan.

Dari penjelasan ini dapat diambil suatu kesimpulan bahwa karir mengandung dua fokus utama yaitu dipandang dari aspek internal dan eksternal. Aspek internal menunjuk kepada cara dan keinginan seseorang

memandang karirnya. Aspek eksternal yaitu menunjuk kepada kedudukan dan jabatan yang sedang dijalani seorang karyawan.

Tidak ada model baku tertentu dalam melaksanakan pengembangan karir. Biasanya model atau tipe pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing perusahaan . Penentuan jalur karir bagi karyawannya sangat tergantung kepada kemampuan, kebutuhan dan kondisi perusahaan itu sendiri, namun secara umum yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui jalur pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Pengertian mengenai ketiga hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

Notoatmodjo (2009:17) mengatakan : Pendidikan dan latihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk memperbaiki dan mengembangkan SDM. Pendidikan penekanannya pada tugas yang berkaitan dengan kemampuan umum. Pelatihan menekankan kepada kemampuan psikomotor dan keterampilan yang didasari sikap dan pengetahuan.

Wahyudi (2002:173) mengatakan : Promosi adalah perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seorang karyawan. Ada beberapa persyaratan yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya, suatu promosi harus didasarkan atas syarat-syarat tertentu yang bagi setiap organisasi atau perusahaan dapat berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri. Adapun syarat yang dipergunakan itu dapat memberi jaminan bahawa tenaga kerja yang dipromosikan itu layak dan pantas untuk menduduki jabatan atau pekerjaan yang akan ditempati. Berikut ini adalah syarat yang harus dipenuhi dalam promosi diantaranya adalah pengalaman kerja, pendidikan, kejujuran, loyalitas, inisiatif, kerja sama, tanggung jawab, kepemimpinan.

Hasibuan (2005:12) mengatakan, “mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi”.

Secara umum mutasi adalah tindak lanjut yang dilakukan sebuah perusahaan dari hasil penilaian prestasi kerja atau kinerja karyawan. Selanjutnya para ahli MSDM menjelaskan, tahapan dan proses pengembangan karir sebagai berikut :

Notoatmodjo (2009:170-171) menjelaskan : Perjalanan karir seseorang ataupun karyawan dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) tahapan yaitu penjajakan, pemantapan, pemeliharaan dan kemunduran. Perkembangan atau perjalanan karir tersebut biasanya linier dengan bertambahnya usia seseorang dengan tahapan sebagai berikut :

- a. Pada usia antara 15-24 tahun, dimana pada umumnya seseorang biasanya masih dalam bangku pendidikan (siswa atau mahasiswa) mereka sudah mulai memikirkan pekerjaan yang cocok bagi dirinya.
- b. Pada usia antara 25-44 tahun, pada umumnya seseorang sudah mulai memantapkan diri pada pekerjaan yang telah dipilihnya.
- c. Pada usia antara antara 45-60, pada tahap ini seorang karyawan mulai memelihara pekerjaan (karirnya) dengan berusaha menekuni dan meningkatkan kualitas kerja/kinerja sesuai dengan yang ditugaskan perusahaan.
- d. Pada usia diatas 60 tahun (di indonesia 55 tahun), seorang karyawan mulai melewati puncak karirnya dan mulai memasuki tahap penurunan.

Sutrisno (2009:173) menjelaskan pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan jalur karir, yaitu jalur yang menghubungkan suatu posisi dengan posisi yang lain. Secara visual jalur karir menunjukkan keterkaitan antara satu jabatan dengan jabatan lainnya. Jalur karir dikaitkan berdasarkan jabatan yang dimiliki posisi. Jalur karir terdiri dari : a) isi tugas yang dijalankan, b) Hierarki posisi di dalam struktur organisasi, c) Jenis tugas (struktur atau fungsional)
2. Perancangan program kaderisasi, melalui program ini jika ada jabatan yang lowong/kosong untuk segera diisi maka dapat diketahui karyawan mana yang sesuai untuk ditempatkan mengisi tempat yang kosong tersebut.

Secara umum dapat dikatakan bahawa pengetahuan tentang tahapan/proses pengembangan karir bertujuan untuk mempersiapkan dan menyediakan kandidat karyawan untuk mengisi suatu jabatan tertentu.

Dengan kata lain model pengembangan karir mempunyai dua sisi yang saling berhubungan yaitu inventarisasi kualifikasi dan inventarisasi kualitas karyawan yang dipersyaratkan untuk menduduki sebuah jabatan. Tahap dan proses pengembangan karir ini memang tidak bersifat rigid (tidak ada ketentuan yang pasti) terutama pada perusahaan yang berbasis kekeluargaan. Namun disisi yang lain dapat menjadi suatu pertimbangan bagi suatu perusahaan dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas karyawan sekarang dan masa yang akan datang.

2.4 Faktor-Faktor Pengembangan Karir

Betapapun baiknya rencana karir yang dibuat seorang karyawan, tujuan karir tersebut tidak akan terjadi menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang terprogram dan berkelanjutan. Meskipun begian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan karir sesungguhnya yang paling berperan dan bertanggungjawab adalah karyawan yang bersangkutan. Hal ini adalah prinsip pokok pengembangan karir yang sangat fundamental. Itu perlu diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir. Para ahli manajemen menjelaskannya sebagai berikut :

Gouzali (2000:254) berpendapat : Pengembangan karir yang dirancang harus menyangkut tiga unsur utama yaitu :

1. Membantu para karyawan dalam menilai kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka. Karir seseorang adalah satu kehidupan yang sangat pribadi dan sangat penting. Sikap dasar organisasi haruslah mengizinkan setiap orang untuk mengambil keputusan sendiri dalam hubungan ini. Peran manajer personalia adalah membantu dalam proses pengambilan keputusan ini dengan menyediakan karyawan itu sendiri. Karyawan juga harus dibantu untuk mengambil keputusan yang berhubungan tujuan-

tujuan karir yang tepat dan kebutuhan pengembang yang sesuai dengan tujuan itu.

2. Mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan karir yang tersedia di dalam organisasi.
3. Menghubungkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan karyawan dengan kesempatan karir. Jika para karyawan menilai dengan teliti kebutuhan karir mereka dan telah menyadari kesempatan karir didalam organisasi, masalah yang masih ada masalah penyalarsan.

Siagian (2006:215) berpendapat : Ada tujuh faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan karir seorang karyawan, antra lain :

1. Prestasi kerja yang memuaskan, pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercaya kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasan agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.
2. Pengenalan oleh pihak lain, yang dimaksud disini adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak atau tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerjanya.
3. Kesetiaan pada organisasi, merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.
4. Pembimbing dan sponsor, pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.
5. Dukungan para bawahan, merupakan dukungan yang diberikan para bawahannya dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.
6. Kesempatan untuk bertumbuh, merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikan.
7. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri, merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Rivai (2009:284) mengatakan : Dalam rangka menganalisis perencanaan dan pengembangan karir yang baik pendekatan umum yang sering digunakan adalah pendekatan diagnostik. Pendekatan

ini dipengaruhi oleh :

1. Pengaruh lingkungan eksternal yang terdiri dari :
 - a. Peraturan perundang undangan dan persyaratan yang dikeluarkan oleh pemerintah
 - b. Serikat pekerja
 - c. Kondisi ekonomi
 - d. Tingkat kompetensi
 - e. Komposisi angkatan kerja
 - f. Lokasi organisasi
2. Pengaruh lingkungan internal yang terdiri dari
 - a. Strategi perusahaan
 - b. Tujuan perusahaan
 - c. Budaya perusahaan
 - d. Sifat pekerjaan
 - e. Gaya kepemimpinan dan pengalaman

Sutrisno (2009:166) menjelaskan : Ada lima faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karir seorang karyawan. Untuk itulah kelima faktor tersebut harus dikelola secara baik oleh karyawan, kelima faktor tersebut adalah : 1) Sikap atasan dan rekan sekerja, 2) Pengalaman, 3) Pendidikan, 4) Prestasi, dan 5) Faktor nasib

Dalam kehidupan organisasi selanjutnya, dengan mengetahui dan memahami faktor-faktor pengembangan karir, karir seorang karyawan akan lebih mudah ditingkatkan dan dievaluasi untuk dapat mendukung kemajuan dan memenuhi kebutuhan perusahaan demi kemajuan dan perkembangan perusahaan.

2.5 Indikator Pengembangan Karir

Dalam komponen pengembangan karir harus direncanakan dan dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan yaitu melalui pendidikan dan pelatihan. Pada dasarnya yang bertanggung jawab dalam kegiatan pengembangan karir seorang karyawan adalah atasannya langsung, *middle management dan top management* dan karyawan itu sendiri.

Menurut Veitzhal Rivai (2008 : 290) indikator pengembangan karir adalah

Sebagai berikut:

1. Perencanaan karir
2. Pengembangan karir individu
3. Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM
4. Peran umpan balik terhadap kinerja

Indikator pengembangan karir menurut A.Sihotang (2007:213) adalah:

1. Kebijakan organisasi
Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.
2. Prestasi kerja
Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.
3. Latar belakang pendidikan
Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.
4. Pelatihan
Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.
5. Pengalaman kerja
Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.
6. Kesetiaan pada organisasi.
Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi Turn Over karyawan.
7. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia
Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Menurut Siagian (2011), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

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

b. Keperdulian para atasan langsung

Para pegawai 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.

c. 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 pegawai akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan.

d. Adanya minat untuk dipromosikan

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

e. 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. Pegawai merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak

tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang akan sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

Jadi dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa indikator dalam pengembangan karir adalah mengandung dua fokus utama yaitu dipandang dari aspek internal dan ekseternal. Asep internal menunjuk kepada cara dan keinginan seseorang memandang karirnya. Aspek eksternal yaitu menunjuk kepada kedudukan dan jabatan yang sedang dijalani oleh seorang karyawan.

3. Kompensasi

3.1 Pengertian Kompensasi

Dalam usaha penempatan kompensasi dimana merupakan kebijaksanaan yang penting dan strategis karena hal ini langsung berpengaruh pada peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi pegawai dalam suatu organisasi perusahaan. Menurut para ahli ada beberapa pengertian tentang kompensasi yang mereka tulis dalam beberapa buku dan jurnal ilmiah dimana kompensasi dapat diartikan menurut para ahli tersebut adalah sebagai berikut :

Menurut Gorda (2006) “kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan, organisasi kepada pegawai atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan”.

Sedangkan Handoko (2001) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk mereka. Bila perumusan kebijaksanaan kompensasi tepat baik dalam aspek keadilan maupun kelayakannya maka pegawai akan merasa puas dan termotivasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang berpengaruh pada pencapaian perusahaan dan organisasi. Sebaliknya, bila rasa keadilan dan kelayakan tidak terpenuhi akan menyebabkan pegawai mengeluh, timbulnya ketidakpuasan kerja yang kemudian berdampak pada kemerosotan semangat kerja pegawai yang pada gilirannya menyebabkan kinerja pegawai akan merosot.

Menurut Hasibuan (2000:118) “kompensasi adalah semua pendapat

yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan atau organisasi”. Menurut Bejo Siswanto (2003) “kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi”.

Heidjrachman (2002:138) “Kompensasi adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja dari penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan, dan berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan dimulai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja. Dan kompensasi langsung merupakan imbalan jasa kepada pegawai yang menerima secara langsung, rutin atau periodik karena yang bersangkutan telah memberikan bantuan/sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi.

Ruky (2001 : 10) “kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu untuk memenuhi kebutuhannya”.

Besarnya kompensasi menerima status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh pegawai bersama keluarganya. Jika kompensasi yang diterima pegawai semakin besar maka jabatannya semakin tinggi. Statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya akan semakin banyak pula. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi pegawai sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

Dari pendapat para ahli di atas penulis dapat mengidentifikasi kompensasi adalah sesuatu yang diberikan perusahaan atau organisasi kepada pegawai sebagai balas jasa mereka dan kompensasi tersebut dapat dinilai dengan uang tanpa uang dan mempunyai kecenderungan yang tetap.

3.2 Tujuan Kompensasi

Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsakan dan motivasi kepada karyawan,

Menurut Hasibuan (2009:121), tujuan pemberian kompensasi yaitu:

1. Ikatan kerjasama
2. Kepuasan Kerja
3. Pengadaan Efektif
4. Motivasi
5. Stabilitas karyawan
6. Pengaruh serikat buruh
7. Pengaruh pemerintah

Penjelasannya adalah sebagai berikut :

1) Ikatan Kerjasama

Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati,

2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja.

3) Pengadaan Efektif

Jika kompensasi ditetapkan besar, maka pengadaan karyawan perusahaan akan mudah.

4) Motivasi

Jika kompensasinya adil dan layak, pimpinan akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan

Jika kompensasi adil dan layak maka stabilitas karyawan lebih terjamin.

6) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada kaaryawan.

7) Jika kompensasi sesuai dengan dengan undang-undang perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Moeheriono (2012:249) pemberian kompensasi kepada karyawan bertujuan :

- 1) Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan yang *qualified*,
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada,
- 3) Menjamin keadilan,
- 4) Menghargai prilaku yang diinginkan,
- 5) Mengendalikan biaya-biaya dalam jangka pendek, 6) Memenuhi peraturan legal.

Penjelasannya sebagai berikut :

1) Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan *qualified*

Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan *qualified* tersebut, dapat dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan fakator penarik masuknya karyawan yang *qualified*.

2) Mempertahankan karyawan yang sudah ada

Kompensasi memiliki peran yang besar dalam mempertahankan kaaryawan yang *qualified*. Sistem karyawan yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi/perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang *qualified*.

3) Menjamin Keadilan

Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Dalam arti, perusahaan memberikan imbalan yang sepadan

untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan

Besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka penilaian kerja yang akan lebih baik.

5) Mengendalikan biaya-biaya dalam jangka pendek

Pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya, namun secara jangka panjang, kerja karyawan bisa lebih efektif dan efisien.

6) Memenuhi peraturan-peraturan legal

Kompensasi bertujuan untuk peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), Asuransi Tenaga Kerja (Astek), dan fasilitas lainnya.

Tujuan kompensasi menurut Hill Bergma (dalam Panggabean, 2004:75), yaitu :

- 1) Mempertahankan karyawan yang produktif dan berkualitas
- 2) Memotivasi semangat dan disiplin karyawan
- 3) Menciptakan suasana kerja yang baik dan nyaman
- 4) Menciptakan keseimbangan dan keadilan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahawa tujuan kompensasi adalah untuk menghargai prestasi kerja dan meningkatkan motivasi karyawan hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, sehingga pemberian kompensasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditati dan konsumen mendapat barang yang baik, harga yang pantas.

3.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi harus diperhatikan bahwa kompensasi mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu sama lainnya. Oleh karena itu dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan.

Menurut Sutrisno (2011 : 191), ada beberapa faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yaitu :

- 1) Tingkat biaya hidup
- 2) Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain
- 3) Tingkat kemampuan perusahaan
- 4) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab
- 5) Peraturan perundang – undangan yang berlaku
- 6) Peraturan serikat buruh

Adapun penjelasan adalah sebagai berikut :

- 1) Tingkat biaya hidup

Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan memenuhi kebutuhan fisik minimumnya (KFM).

- 2) Tingkat Kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas dikalangan karyawan yang berakhr pada banyaknya tenaga potensial yang meninggalkan perusahaan.

- 3) Tingkat Kemampuan Perusahaan

Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi karyawannya. Sebaliknya

perusahaan yang tidak mampu tentu tidak mungkin dapat membayar tingkat kompensasi yang diharapkan para karyawan.

4) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Jenis pekerjaan biasa akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan. Karyawan yang memiliki kadar pekerjaan yang lebih sukar dan tanggung jawab yang lebih besar, maka akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar pula.

5) Peraturan perundang – undangan yang berlaku

Suatu perusahaan akan selalu pada kebijakan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada para karyawan. Pemerintah menetapkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan haruslah dapat memenuhi Kebutuhan Fisik Minimum (KFM) para karyawan.

6) Peranan serikat buruh

Dalam masyarakat kita, keberadaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan – perusahaan dirasa penting. Ia akan dapat menjembatani kepentingan para karyawan dengan kepentingan perusahaan.

Menurut Penggabean (2004 : 81), faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain :

- 1) Penawaran dan Permintaan
- 2) Kemampuan untuk membayar
- 3) Serikat pekerja
- 4) Produktifitas kerja
- 5) Biaya hidup
- 6) Pemerintah

Penjelasannya adalah sebagai berikut :

1) Penawaran dan permintaan

Penawaran dan permintaan tenaga kerja akan mempengaruhi program

kompensasi, dimana jika penawaran / jumlah tenaga kerja langka maka gaji cenderung tinggi, sebaliknya jika kesempatan kerja menjadi langka, gaji cenderung rendah.

2) Kemampuan untuk membayar

Kemampuan organisasi untuk memberi kompensasi berupa finansial maupun non finansial disesuaikan dengan dana yang tersedia.

3) Serikat pekerja

Serikat pekerja dapat mempengaruhi penetapan kompensasi, karena merupakan simbol kekuatan dalam menuntut perbaikan nasib karyawan.

4) Produktifitas pekerja

Produktifitas merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian kerja dan merupakan faktor yang diperhitungkan dan menetapkan kompensasi.

5) Biaya hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya merupakan hal yang wajar dan perlu mendapatkan perhatian.

6) Pemerintah

Intervensi pemerintah untuk menentukan besarnya kompensasi sangat diperlukan.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi tingkat kompensasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2009 : 127), adalah :

- 1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- 2) Kemampuan untuk membayar
- 3) Organisasi buruh
- 4) Produktifitas kerja karyawan
- 5) Biaya hidup
- 6) Perintah dengan undang – undang dan Keppres

- 7) Posisi jabatan karyawan
- 8) Pendidikan dan pengalaman kerja
- 9) Jenis dan sifat pekerjaan

Adapun penjelasannya yaitu :

1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Meskipun hukum ekonomi tidak dapat diterapkan secara mutlak dalam masalah tenaga kerja, tetapi tidak bisa diingkari bahwa hukum penawaran dan permintaan tetap mempengaruhi untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang tinggi dan jumlah tenaga kerja yang langka.

2) Kemampuan untuk membayar

Meskipun serikat buruh menuntut kompensasi yang tinggi namun realisasi pemberian kompensasi tergantung ada tidaknya kemampuan membayar dari perusahaan. Tingginya kompensasi akan mengakibatkan naiknya biaya produksi.

3) Organisasi buruh

Ada tidaknya organisasi buruh serta kuat lemahnya organisasi buruh akan ikut mempengaruhi tingkat kompensasi.

4) Produktifitas kerja karyawan

Jika produktifitas karyawan baik maka tingkat kompensasi semakin besar.

5) Biaya hidup

Apabila biaya hidup didaerah itu makin tinggi, maka kompensasi semakin besar.

6) Pemerintah dengan undang – undang dan Keppres

Peraturan pemerintah sangat penting agar pengusaha tidak sewenang-wenang mendapatkan balas jasa bagi karyawan.

7) Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki posisi yang lebih tinggi akan menerima kompensasi yang lebih besar, sebaliknya karyawan yang menduduki yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi yang lebih kecil.

8) Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik.

9) Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaannya yang sulit dan memiliki resiko yang lebih besar maka, tingkat upahnya semakin besar, karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya.

Berdasarkan uraian diatas faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal perusahaan dan faktor eksternal perusahaan. Dengan pemberian kompensasi yang layak maka karyawan akan lebih senang bekerja di perusahaan dan akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Apabila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, prestasi kerja dan motivasi kerja mereka cenderung akan menurun.

3.4 Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan baik

secara langsung maupu tidak langsung sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan dalam bentuk wujud finansial maupun non finansial

Menurut Mondy dan Noe (dalam panggabean 2004:77), kompensasi dibagi dua yaitu :

1) Kompensasi Finansial

Kompensasi Finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Kompensasi Finansial yang diberikan secara langsung yaitu : gaji, upah, insentif. Kompensasi Finansial yang diberikan secara tidak langsung seperti : asuransi kesehatan, asuransi jiwa dan bantuan perumahan.

2) Kompensasi Non Finansial

Kompensasi Non Finansial dibagi dua yaitu : yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan seperti : kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai dan manantang, peluang untuk dipromosikan, pemberian jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti : ditempatkan lingkungan kerja yang kondusif, lingkungan kerja yang sehat, aman dan nyaman, fasilitas kerja yang baik dan memadai sehingga dapat mendukung peningkatan produktifitas karyawannya.

Menurut Mangkunegara (2009:85) jenis-jenis kompensai yaitu :

1) Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang yang biasanya dibayarkan kepada karyawan secara per jam, per hari, per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa pelayanan yang diberikan secara bulanan.

2) *Benefit* (keuntungan) dan pelayanan

Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk karyawan yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk karyawan yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Program *benefit* bertujuan untuk memperkecil turnover, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan. Sedangkan program pelayanan seperti, Kafeteria karywan, bantuan hukum, fasilitas perpustakaan, tempat parkir, program rekreasi.

Menurut Dessler (dalam sadili 2005:187), jenis-jenis kompensasi terdiri dari :

- 1) **Kompensasi langsung**
Kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, insentif, komisi, bonus.
- 2) **Kompensasi tidak langsung**
Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap dan dapat berupa uang atau barang, misalnya asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan.

Jadi dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahawa jenis-jenis kompensasi secara umum dapat dikelompokan kedalam kompensasi finansial langsung dan tidak langsung serta kompensasi non finansial.

3.5 Indikator Kompensasi

Untuk mengetahui ciri-ciri kompensasi atau indikator kompensasi ataupun jenis-jenis kompensasi yang biasanya diberikan kepada karyawan. Maka ada beberapa indikator kompensasi yang biasanya diberikan perusahaan kepada karyawan.

Menurut Rivai dan Sagala (2009:744) indikator kompensasi adalah :

- 1) Gaji
- 2) Upah
- 3) Insentif
- 4) Kompensasi tidak langsung.

Penjelasanya yaitu :

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.

2) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

3) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif juga merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

4) Kompensasi Tidak Langsung

Fringe Benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya adalah Fasilitas-fasilitas seperti asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiunan dan lain-lain.

Menurut Simamora (2006:445), indikator yang disajikan dalam menilai kompensasi adalah :

- 1) Gaji dan Upah (hak yang diterima karyawan karena kompensasinya terhadap perusahaan)
- 2) Insentif (tambahan kompensasi diluar gaji dan upah yang diberikan oleh perusahaan)
- 3) Tunjangan (kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan).

Menurut Mangkunegara (2009:86) indikator kompensasi yaitu :

- 1) Tingkat bayaran
- 2) Struktur pembayaran
- 3) Penentuan bayaran individu
- 4) Metode pembayaran
- 5) Kontrol pembayaran

Adapun penjelasannya yaitu :

1) Tingkat Bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata atau rendah tergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran tergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa karyawannya.

2) Struktur pembayaran

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.

3) Penentuan Bayaran Individu

Penentuan pembayaran kompensasi individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja karyawan.

4) Metode Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang berdasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan). Kedua metode ini pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

5) Kontrol Pembayaran

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tidak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

Indikator-indikator kompensasi diatas dapat dijadikan acuan oleh perusahaan dalam memberikan kompensasi yang layak dibagi karyawannya.

Setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam menetapkan kompensasi. Namun perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan.

4. Kepuasan Kerja

4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempat bekerja. Dari beberapa pendapat ahli tentang kepuasan kerja, seperti yang diungkapkan oleh Robbins (2008:148), “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Pengembangan tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Mangkunegara (2009:117) “Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya”.

Pendapat lainnya Handoko (2012:193) yang mengemukakan “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaan mereka”.

Hal yang juga sama dikemukakan oleh Sopiah (2008:170) “Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja”. Sedangkan menurut Hasibuan (2009:202) “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan”. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan

kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi antar keduanya.

Jadi dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang yang bisa terlihat melalui tingkah laku, dan sikap baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

4.2 Tujuan Dan Manfaat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan, maka manager atau pimpinan organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk tercapainya kepuasan kerja tersebut. Menurut Wirawan (2013:700) “Jika orang puas terhadap pekerjaannya ia menyukai dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi”.

Apabila seseorang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dia akan melakukan pekerjaan dengan ringan, dengan kata lain walaupun pekerjaannya berat tidak akan terasa olehnya dan sebaliknya kalau kepuasan kerja karyawan rendah semua pekerjaan yang dia lakukan akan terasa berat baginya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2009:202), manfaat kepuasan kerja yaitu :

- 1) Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- 3) Mengurangi tingkat absensi
- 4) Mengurangi *labor turn over* (perputaran tenaga kerja)
- 5) Mengurangi keselamatan kerja
- 6) Meningkatkan motivasi kerja
- 7) Menimbulkan kematangan psikologis
- 8) Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Tujuan dan manfaat kepuasan kerja dapat tecermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting untuk diselidiki karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan karyawan, perusahaan atau organisasi. Ada sejumlah pendapat mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan terbentuk karena adanya faktor-faktor yang mempengaruhi.

Menurut Sutrisno (2011:80), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- 1) Faktor *psikologis*
- 2) Faktor sosial
- 3) Faktor fisik
- 4) Faktor finansial.

Adapun penjelasannya adalah :

- 1) Faktor *psikologis*, merupakan faktor yang menghubungkan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan *interaksi* sosial antara keryawan maupun karyawan dengan atasan.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan,

pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas, promosi, dan sebagainya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:120), ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Faktor Karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawas, jaminan *finansial*, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Menurut Robbins (2008:181), ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Kerja yang menantang secara mental
- 2) Penghargaan yang sesuai
- 3) Kondisi kerja yang mendukung,
- 4) Rekan sekerja yang mendukung

Adapun penjelasannya yaitu :

- 1) Kerja yang menantang secara mental

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan feedback tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

- 2) Penghargaan yang sesuai

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan

selaras dengan harapan karyawan, Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

3) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur dan tingkat kebisingan.

4) Rekan sekerja mendukung

Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama, oleh karena itu perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antar satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009:203) adalah sebagai berikut :

- 1) Belas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai keahlian
- 3) Berat ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 6) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Apabila karyawan mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa

keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan di banding karyawan yang tidak puas.

4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator untuk mengukurnya pun dapat berbeda-beda tergantung pada organisasi atau perusahaan yang menetapkannya. Ada beberapa indikator untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan :

Menurut Hasibuan (2009:202), indikator kepuasan kerja adalah :

- 1) Kedisiplinan
Kedisiplinan berarti tingkat dimana karyawan mematuhi semua aturan yang berlaku di dalam perusahaan.
- 2) Moral Kerja
Moral kerja mencerminkan perilaku karyawan dalam bekerja sehari-hari seperti kejujuran dan sikap saling menghormati antar karyawan lain.
- 3) *Turnover*
Turnover ini bisa berdampak positif dan negatif bagi perusahaan, jadi sebaiknya perusahaan mencermati hal ini.

Sedangkan Mangkunegara (2009:118) menyebutkan indikator kepuasan kerja adalah :

- 1) Turnover
- 2) Tingkat ketidakhadiran kerja
- 3) Umur
- 4) Tingkat pekerjaan
- 5) Ukuran organisasi perusahaan

Adapun indikator kepuasan kerja menurut Robbins (2008:148) meliputi antara lain :

- 1) Pekerjaan
- 2) Upah
- 3) Promosi
- 4) Pengawasan
- 5) Rekan kerja.

Penjelasannya adalah sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki

elemen yang memuaskan

- 2) Upah adalah jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil
- 3) Promosi adalah kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- 4) Pengawasan adalah seseorang yang senantiasa memberikan perintah dalam pelaksanaan kerja.
- 5) Rekan kerja adalah teman-teman kepada siapa seseorang yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Dapat disimpulkan bahwa diantara indikator kepuasan kerja dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, pergantian (*turnover*), umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan. Jika kedisiplinan, moral kerja, dan pergantian (*turnover*) kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja dan turnover karyawan besar maka kepuasan kerja diperusahaan berkurang.

B. Kerangka Konseptual

Setiap penelitian memerlukan kerangka konseptual agar mengetahui kemana tujuan penelitian tersebut dan mengetahui fungsi dari setiap variabel yang akan di

teliti, pentingnya mengetahui fungsi dari setiap variabel yang akan di teliti bertujuan untuk mempermudah arah penelitian tersebut. Dalam kerangka berpikir di jelaskan skema pengujian di terkait topik penelitian dan alat analisa yang akan di gunakan serta prinsip – prinsip kerja yang akan digunakan. Objek yang dijadikan bahan analisa serta implikasi dari hasil analisa yang dilakukan adalah pengaruh X_1 terhadap X_3 , pengaruh X_2 terhadap X_3 , pengaruh X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap X_3 , pengaruh X_1 terhadap Y , pengaruh X_2 terhadap Y , Pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y melalui X_3 sebagai variabel interveing. Dengan demikian membuat kerangka konseptual ini diharapkan akan memperjelas alur penelitian yang akan di lakukan, Adapun kerangka berpikir dalam penelitian kali ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, dalam kajian sumber daya manusia pengembangan karir merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam pengembangan usaha karena hal ini sangat menentukan kualitas sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Untuk itulah sebuah perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkan dengan baik contohnya, apabila seorang karyawan mengalami peningkatan dalam karirnya maka karyawan tersebut memiliki kepuasan tersendiri dalam dirinya dan keluarganya, tetapi sebaliknya apabila karyawan tersebut mengalami penurunan dalam karirnya maka akan kepuasan dalam dirinya akan turun dan akan timbul rasa kecewa serta putus asa, hal ini disebabkan apabila karir karyawan tersebut meningkat maka dalam kinerja setiap harinya karyawan tersebut memiliki peningkatan dalam bekerja, tetapi apabila mengalami

penurunan maka dalam kinerjanya karyawan tersebut mengalami penurunan atau kesalahan dalam bekerja, hal ini dapat merugikan karyawan sendiri.

Menurut Deddy Saputra (2010) “Pengembangan karir mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan”.

Menurut Veitzhal Rivai (2004) “mengemukakan bahwa Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap kerja karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang tinggi.

Dari penelitian terdahulu tentang pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja diambil dari Jurnal Mahasiswa Manajemen Universitas Pandanaran Semarang penelitian atas nama Setyo Budiningsih, Moh. Mukeri Warso dan Yulianeu yang berjudul **Hubungan Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Pada Komitmen Organisasional PT. Pertani (Persero), Wilayah Jateng & DIY**. Dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi perlu diadakan penelitian lebih lanjut dari penjabaran peneliti ini untuk membuktikan bahwasanya memang benar pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai. Maka Berdasarkan pernyataan para peneliti diatas maka dapatlah dikatakan bahwa terdapat hubungan antara Pengembangan karir dengan kepuasan kerja.

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, bahwa kompensasi yang diberikan untuk menghargai prestasi kerja dan meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan kepuasan kepada semua pihak maka karyawan

dapat memenuhi kebutuhannya dan perusahaan mendapatkan laba. Kompensasi merupakan hal yang sangat berpengaruh dalam diri karyawan, karena setiap karyawan dalam bekerja pasti membutuhkan kompensasi agar dapat memenuhi kehidupannya, maka dari itu setiap karyawan di dalam bekerja pasti berkeinginan memiliki kompensasi yang lebih tinggi karena apabila kompensasinya tinggi pasti akan berpengaruh dalam kepuasan dalam dirinya dan keluarganya dan menjadi penyemangat bagi diri karyawan tersebut dan dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga berpengaruh terhadap perusahaannya, tetapi sebaliknya apabila kompensasi pada karyawan tersebut menurun maka akan berimbas pada kinerjanya dan berpengaruh kepada kinerja perusahaannya.

Menurut Sopiah (2013) “bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”. Hasil penelitian Kusuma Ardana (2014) “juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja”. Dimana disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian terdahulu tentang pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja diambil dari jurnal Mahasiswa Manajemen Universitas Pandanaran Semarang penelitian atas nama penelitian Setyo Budiningsih, Moh. Mukeri Warso dan Yulianeu yang berjudul **Hubungan Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Pada Komitmen Organisasional PT. Pertani (Persero), Wilayah Jateng & DIY** dengan hasil

penelitiannya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka dari itu diadakan penelitian lebih lanjut dari penjabaran peneliti ini untuk membuktikan bahwasanya memang benar kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai. Maka Berdasarkan pernyataan para peneliti diatas maka dapatlah dikatakan bahwa terdapat hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja.

3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi

Untuk meningkatkan pengembangan karir seorang karyawan di sebuah perusahaan, perusahaan bukan hanya sekedar melihat pengembangan karir dari karyawan tersebut saja. akan tetapi perusahaan juga harus memperhatikan faktor kepuasan kerja karyawan. Yang dimana dalam hal ini kepuasan kerja yang adalah faktor yang sangat berpengaruh dalam peningkatan karir seorang karyawan. Karena pengembangan karir merupakan faktor pendukung yang mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan yang berakibat atas pencapaian hasil yang maksimal pada perusahaan. Dan dalam hal ini peneliti mencurigai bahwa faktor pendukung dan sekaligus menjadi faktor perantara untuk mensukseskan pengembangan karir terhadap komitmen adalah Kepuasan kerja.

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengembangan karir merupakan salah aspek yang

sangat penting bagi karyawan maupun bagi perusahaan sendiri, didalam bekerja seorang karyawan memiliki tujuan atau keinginan memiliki karir yang tinggi tetapi untuk memiliki karir yang tinggi karyawan tersebut harus melalui tahapan yang diinginkan perusahaan itu sendiri, maka dari itu perusahaan harus melihat secara baik dan pantas karyawan mana yang akan ditingkatkan karir, karena apabila karir karyawan tersebut meningkat maka secara langsung karyawan tersebut memiliki komitmen tersendiri dalam diri akan meningkatkan kinerja agar dapat memajukan perusahaannya, dan sebaliknya apabila karyawan tersebut memiliki prestasi yang baik dalam bekerja perusahaan harus memperhatikan dan melihat apak pantas atau tidaknya karyawan itu untuk ditingkatkan karirnya, tetapi apabila karir seorang karyawan buruk atau jelek dalam bekerja maka secara pribadi dalam diri karyawan tidak memiliki komitmen yang kuat kepada perusahaan, karena dapat menyebabkan kinerja perusahaan akan berimbas buruk kedepannya. Perusahaan harus memberi sanksi dan teguran kepada karyawan tersebut, hal tersebut menjadi komitmen sebuah perusahaan kepada karyawannya.

Gomes (2003:215-216) mengatakan: Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa yang akan datang dan perencanaan sumber daya manusia (SDM). Dari sudut pandang pegawai atau karyawan, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa yang akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para karyawan atau pegawainya.

Menurut Robbins dan Judge (2009:100), “Komitmen merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Robbins (2008:148), “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap

pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Applebaum et al., (2001) dan Cianni dan Wnuck (1997) “menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik”. Perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai kinerja yang baik. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang baik yang diraih karyawan maka kinerjanya akan meningkat atau dengan kata lain pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian terdahulu tentang pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi diambil dari jurnal tesis Felicia Dewi Wibowo dengan judul **Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**. Dapat diambil kesimpulannya Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara pengembangan karir dengan komitmen organisasi. Hal ini mendukung penelitian Applebaum et al (2001) dan Cianni dan Wnuck (1997) yang mengatakan bahwa pengembangan karir berhubungan positif dengan komitmen organisasi, dimana karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai komitmen yang tinggi.

Maka dari itu diadakan penelitian lebih lanjut dari penjabaran peneliti ini untuk membuktikan bahwasanya memang benar pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi di PT Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai. Maka Berdasarkan pernyataan para peneliti diatas maka dapatlah dikatakan bahwa terdapat hubungan antara pengembangan karir dengan komitmen organisasi.

4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi

Untuk meningkat komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan bukan hanya sekedar melihat kompensasi dari karyawan tersebut. akan tetapi perusahaan juga harus memperhatikan faktor kepuasan kerja karyawan. Yang dimana dalam hal ini kepuasan kerja yang adalah faktor yang sangat berpengaruh dalam peningkatan kerja seorang karyawan. Karena kompensasi merupakan faktor pendukung yang mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan yang berakibat atas pencapai hasil yang maksimal pada perusahaan. Dan dalam hal ini peneliti mencurigai bahwa faktor pendukung dan sekaligus menjadi faktor perantara untuk mensukseskan kompensasi terhadap komitmen adalah Kepuasan kerja.

Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi adalah dengan pemberian kompensasi yang layak maka karyawan akan lebih senang bekerja diperusahaan dan akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, apabila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, prestasi kerja dan motivasi kerja mereka akan cenderung menurun. Kompensasi dapat menjadi motivasi dan penyemangat dalam diri karyawan agar dapat bekerja lebih baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan, apabila kompensasi meningkat semangat kerja dan kenyamanan kerja karyawan pasti

akan meningkat pula sehingga hasil kinerja karyawan tersebut pasti maksimal dan perusahaan akan melihat hasil yang dikerjakan karyawan tersebut agar diberi penghargaan sendiri karena itu sudah menjadi tanggung jawab dan komitmen tersendiri yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan, tetapi apabila kompensasi menurun maka akan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan sendiri dan menjadi imbasnya kepada perusahaan.

Penelitian Babakus et.al (1996) “berhasil membuktikan bahwa keadilan kompensasi pada akhirnya akan mengarah pada munculnya kepuasan”. Hal ini dimungkinkan, karena keadilan kompensasi akan mengakibatkan timbulnya motivasi dalam diri karyawan. Selanjutnya motivasi ini akan berakibat pada timbulnya kepuasan kerja karyawan.

Menurut Robbins dan Judge (2009:100), “Komitmen merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Robbins (2008:148), “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Applebaum et al., (2001) dan Cianni dan Wnuck (1997) “menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik”

Menurut Sopiah (2013) “bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan”. Hasil penelitian Kusuma Ardana (2014) “juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja”.

Dimana disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian terdahulu yang diambil dari jurnal Agi Syarif Hidayat tentang **Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada PT. Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniarja)** dapat diambil kesimpulan mengenai penelitian tersebut adalah Kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dilihat dari penelitiannya berdasarkan persepsi karyawan dinilai pada kategori sedang. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan tingkat kompensasi dapat memicu produktivitas kerja dan skor terendah terdapat pada pernyataan kesesuaian kompensasi dengan harapan. Semakin tinggi kompensasi maka komitmen organisasi semakin tinggi. Maka dari itu diadakan penelitian lebih lanjut dari penjabaran peneliti ini untuk membuktikan bahwasanya memang benar kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi di PT Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai.

Maka Berdasarkan pernyataan para peneliti diatas maka dapatlah dikatakan bahwa terdapat hubungan antara kompensasi dengan komitmen organisasi.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Setiap karyawan pasti memiliki keinginan agar jenjang karirnya di dalam

bekerja lebih tinggi, apabila karir seseorang itu tinggi maka menjadi penghargaan tersendiri bagi dirinya maupun bagi lingkungan sekitarnya, apabila karirnya tersebut tinggi dan mapan maka akan berpengaruh kepada kompensasi yang diterimanya dan menjadi modal untuk kebutuhan hidupnya, setelah memiliki karir dan kompensasi maka karyawan tersebut harus memiliki komitmen yang kuat kepada perusahaannya sehingga dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien bersama. Hal tersebut diatas menjadi kepuasan tersendiri bagi seorang karyawan, apabila memiliki karir yang tinggi, kompensasi yang baik dan mendapat dukungan dan komitmen yang baik dari perusahaan maka apa yang telah dirancang dan disusun bersama untuk mencapai tujuan perusahaan pasti terlaksanakan. Tetapi apabila karir yang jelek, kompensasi sedikit pasti dukungan dan komitmen perusahaan akan jelek pula, hal tersebut menjadi sejalan bagi sebuah perusahaan, karena karyawan ini merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan sendiri tanpa karyawan perusahaan tidak dapat berjalan dan mendapatkan hasil yang maksimal, oleh sebab itu karyawan dan perusahaan menjadi hubungan yang tidak dapat terpisahkan dan keduanya harus memiliki komitmen yang kuat dalam satu tujuan yang sama.

Menurut Robbins dan Judge (2009:100), “Komitmen merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Rivai (2009) “bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”

Menurut Fatimah (2013) “bahwa kompensasi yang kurang memadai mengurangi komitmen organisasional karyawan, kepuasan kerja dan motivasi kerja”, Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi komitmen organisasional, demikian sebaliknya apabila karyawan merasa tidak puas maka akan menurunkan komitmen mereka terhadap perusahaan..

Mathis (2006:99) menjelaskan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Kepuasan kerja sangat penting di lingkungan organisasi karena memiliki hubungan dengan perilaku karyawan terhadap organisasi dan lingkungan. Kepuasan kerja dapat mendorong untuk terciptanya komitmen organisasional.

6. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi yang Di mediasi oleh Kepuasan Kerja

Untuk meningkatkan pengembangan karir seorang karyawan di sebuah perusahaan, perusahaan bukan hanya sekedar melihat pengembangan karir dari karyawan tersebut saja. akan tetapi perusahaan juga harus memperhatikan faktor kepuasan kerja karyawan. Yang dimana dalam hal ini kepuasan kerja yang adalah faktor yang sangat berpengaruh dalam peningkatan karir seorang karyawan. Karena pengembangan karir merupakan faktor pendukung yang mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan yang berakibat atas pencapaian hasil yang maksimal pada perusahaan. Dan dalam hal ini peneliti mencurigai bahwa faktor pendukung dan sekaligus menjadi faktor perantara untuk mensukseskan pengembangan karir terhadap komitmen adalah Kepuasan kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2009:100), “Komitmen merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan

dalam organisasi tersebut”. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Robbins (2008:148), “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

7. Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi yang Di mediasi oleh Kepuasan Kerja

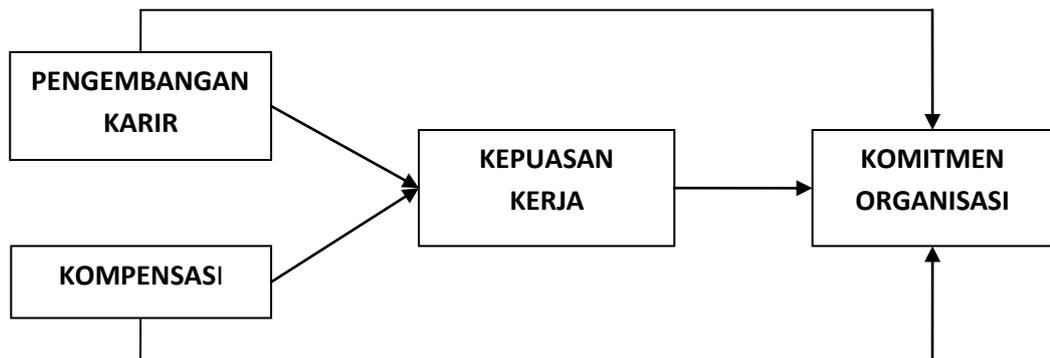
Untuk meningkat komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan bukan hanya sekedar melihat kompensasi dari karyawan tersebut. akan tetapi perusahaan juga harus memperhatikan faktor kepuasan kerja karyawan. Yang dimana dalam hal ini kepuasan kerja yang adalah faktor yang sangat berpengaruh dalam peningkatan kerja seorang karyawan. Karena kompensasi merupakan faktor pendukung yang mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan yang berakibat atas pencapaian hasil yang maksimal pada perusahaan. Dan dalam hal ini peneliti mencurigai bahwa faktor pendukung dan sekaligus menjadi faktor perantara untuk mensukseskan kompensasi terhadap komitmen adalah Kepuasan kerja.

Menurut Sopiah (2013) “bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”. Hasil penelitian Kusuma Ardana (2014) “juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja”.

Berdasarkan penelitian diatas dan teori – teori yang di kemukakan para ahli ada kemungkinan bahwa komitmen organisasi dapat menjadi variabel penengah (

intervening) antara pengembangan karir dan kompensasi melalui kepuasan kerja. Untuk memaksimal kinerja karyawan didalam sebuah perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dibuat kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, landasan teori, dan perumusan masalah maka penulis mengajukan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara bagaimana pengaruh tiga variabel bebas terhadap satu variabel terikat dalam penulisan hipotesis penelitian berikut ini :

1. Terdapat Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja
2. Terdapat Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja
3. Terdapat Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi
4. Terdapat Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi

5. Terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi
6. Terdapat Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi
Yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja
7. Terdapat Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Yang
dimediasi oleh Kepuasan Kerja

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Komitmen Organisasi

1.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Pengelolaan sumber daya manusia oleh organisasi, perlu memperhatikan komitmen karyawannya. Komitmen karyawan yang tinggi akan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi.

Berbicara mengenai komitmen, hal yang paling penulis ingat adalah permasalahan keanggotaan organisasi. Komitmen memang sangat terkait dengan masalah keanggotaan organisasi. Untuk bisa berhasil di dunia organisasi, seorang anggota organisasi harus memiliki dan menerapkan sikap komitmen terhadap organisasi yang diikutinya.

Istilah komitmen pada dasarnya merujuk kepada kemampuan seseorang untuk bertahan dan setia menjalani aktivitas tertentu. Seseorang yang mengaku memiliki sikap komitmen yang tinggi harus memiliki jiwa kesetiaan dan juga ketahanan mental yang kuat. Orang yang memiliki sifat komitmen tidak akan goyah dan malas hanya karena permasalahan yang sepele di dalam aktivitas yang dijalannya. Lebih dari itu orang yang memiliki jiwa komitmen akan terus bertahan dan bertanggung jawab terhadap apa yang pernah diucapkannya.

Komitmen organisasi didasarkan pada perilaku yang terutama berasal dari ketidakeleluasaan menggunakan ketrampilan pekerja sehingga meninggalkan

Menurut Sugiyono (2010:8) “Pendekatan penelitian menggunakan penelitian kuantitatif yaitu penelitian berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian”. Sugiyono (2010:36) “juga mengatakan Penelitian ini juga bisa dikatakan assosiatif yaitu penelitian yang menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih”.

B. Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah suatu defenisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, menspesifikasi kegiatan, ataupun memberikan suatu oprasional yang diperlukan untuk mengukur suatu variabel. Defenisi operasional bertujuan untuk mengubah suatu konsep menjadi suatu kalimat yang dapt menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati yang di ukur.

Pada penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel yang di teliti, yaitu Komitmen Organisasi sebagai variabel terikat (Y), Pengembangan Karir sebagai variabel bebas (X1), Kompensasi sebagai Variabel Babas (X2), dan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening (Y1).

Vaiabel-variabel tersebut diatas akan diperjelas ke dalam indikator dan di ukur oleh isntrumen penelitian dengan memberikan Quisioner yang bersifat tertutup dan dirahasia sesuai dengan persyaratan Skala Likert.

Adapun defenisi operasaional dan indikator masing-masing variabel diatas asdalah sebagai berikut:

Tabel. 3.1 Defenisi Operasional

Variabel	Defenisi	Indikator
Komitmen Organisasi	O'Reilly (1989) menyebutkan komitmen pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan seseorang terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemauan/ keinginan Karyawan 2. Kesetiaan / loyalitas Karyawan 3. Kebanggaan Karyawan
Pengembangan Karir	Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Loyalitas 3. Dikenal 4. Kesetiaan 5. Pengembangan 6. Kepuasan
Kompensasi	Menurut Hasibuan (2000:118) kompensasi adalah semua pendapat yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan atau organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji / Upah 2. Insentif 3. Kompensasi Tidak Langsung 4. Emosi 5. Kepuasan
Kepuasan Kerja	Handoko (2012:193) mendefenisikan "kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaan mereka".	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan 2. Imbalan 3. Pendidikan 4. Pengembangan 5. Emosi 6. Kepribadian

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Untuk melakukan penelitian ini peneliti harus merencanakan dahulu tempat dan waktu penelitian sebagai pedoman kerja dalam meneliti. Adapun tempat penelitian ini akan dilakukan di PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan November 2017 sampai dengan Maret 2018.

Tabel 3.2 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Nov-17	Des-17	Jan-18	Feb-18	Mar-18
1	Pengajuan Judul	■				
2	Konsultasi/Bimbingan	■	■			
3	Pembuatan dan Seminar proposal		■	■		
4	Pengumpulan Data				■	
5	Analisa data				■	
6	Penyusunan dan Bimbingan tesis				■	
7	Seminar hasil penelitian				■	
8	Sidang Tesis					■

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2013:148) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti

untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Karyawan tetap yang bekerja pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai maupun unit dibawahnya dengan jumlah 102.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2010:118) “Sampel adalah bagian dari populasi yang mewakili seluruh karakteristik dari populasi”. Sebuah populasi dengan kuantitas besar dapat diambil sebagian dengan kualitas sampel yang mewakili sama persis dengan kualitas dari populasi dengan kata representatif. Jumlah dari sampel tidak selalu besar tidak selalu kecil, hal ini tergantung pada keterwakilan karakter dari sampel.

Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 102 orang, dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan metode sampel jenuh.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Jenis dan Sumber Data

a. Data Primer

Adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya yang berupa wawancara, jajak pendapat dari individu atau kelompok (orang) maupun hasil observasi dari suatu obyek, kejadian atau hasil pengujian (benda). Dengan kata lain, peneliti membutuhkan pengumpulan data dengan cara menjawab pertanyaan riset (metode survei) atau penelitian benda (metode observasi).

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

Atas dasar pemahaman di atas maka penelitian ini menggunakan jenis dan sumber data dari penggabungan keduanya baik itu secara primer atau sekunder.

2. Instrumen Penelitian

a. Kuesioner (angket)

Kuesioner adalah instrument penelitian yang berupa daftar pertanyaan/pernyataan dan diisi sendiri oleh responden untuk memperoleh keterangan tentang variabel penelitian.

Tabel 3.3 Skala Likert

Keterangan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Selanjutnya untuk menguji instrumen tersebut valid dan reliabel tidaknya maka diuji dengan validitas dan reliabilitas.

F. Pengujian Instrumen

Suatu instrumen disebut berkualitas dan dapat dipertanggungjawabkan pemakaiannya apabila telah terbukti validitas dan reabilitasnya. Menurut Sugiono (2008:363) “validitas adalah derajat ketepatan antara data yang diteliti pada obyek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Reabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan.

1. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan menganalisis apakah instrument yang disusun memang benar - benar tepat dan rasional untuk mengukur variabel penelitian.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment*, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

(Sugiyono, 2012, hal. 248)

Keterangan :

- n = banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum x_i$ = jumlah pengamatan variabel x
- $\sum y_i$ = jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $(\sum y_i^2)$ = jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum y_i)^2$ = pengamatan jumlah variabel y

$\Sigma x_i y_i$ = jumlah hasil kali variabel x dan y

Kriteria penerimaan / penolakan hipotesis adalah sebagai berikut :

- 1) Tolak H₀ jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung < nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed < α 0,05).
- 2) Terima H₀ jika nilai korelasi adalah negatif dan atau probabilitas yang dihitung > nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed > α 0,05).

2. Uji Reliabilitas

Menurut Juliandi (2013, hal.83) menyatakan bahwa “tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya.

Menurut Arikunto dalam Juliandi (2013, hal. 86) menyatakan bahwa pengujian reliabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

(Juliandi, 2013, hal.86)

Keterangan:

r = Reliabilitas instrument (*cronbach alpha*)

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\Sigma \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians Total

Dengan kriteria :

- 1) Jika nilai *cronbach alpha* $\geq 0,6$ maka instrument variabel adalah reliabel (terpercaya)
- 2) Jika nilai *cronbach alpha* $\leq 0,6$ maka instrument variabel tidak reliabel (tidak terpercaya)

G. Teknik Analisis Data

1. Metode Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda adalah Analisis tentang hubungan antara satu variable terikat dengan dua atau lebih variable bebas (Arikunto, 2010, hal.339). Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut rumus untuk melihat analisis linier berganda :

$$Y = \beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Komitmen Organisasi

β = Konstanta

β_1 dan β_2 = Besaran koefisien regresi dari masing - masing variabel

X_1 = Pengembangan karir

X_2 = Kompensasi

X_3 = Kepuasan Kerja

ϵ = Standar Error

Sebelum melakukan penggunaan model regresi linier berganda, terlebih dahulu harus dilakukan uji asumsi klasik. Hal ini untuk memastikan apakah

regresi linier berganda dapat di gunakan atau tidak. Apabila uji asumsi klasik telah terpenuhi maka alat uji regresi linier berganda dapat digunakan.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam metode regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal.

Kriteria pengujian adalah:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji *multikolinieritas* bertujuan menguji apakah dalam model regresi di temukan adanya kolerasi antara variabel bebas. *Multi kolinieritas* terjadi jika ada hubungan yang linier yang sempurna atau hampir sempurna antara beberapa atau semua variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi diantara variabel bebas.

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multi kolinieritas di dalam model adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel – variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.
- 2) Menganalisis matrik kolerasi variabel – variabel bebas, jika ada kolerasi yang cukup tinggi maka hal ini merupakan indikasi adanya multi kolinieritas.
- 3) Melihat nilai toleransi dan *variance inflation factor* (VIF), kedua ukuran ini menunjukkan variabel bebas mana yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas sebaliknya jika varian berbeda maka disebut heterokedastisitas. Ada tidaknya heterokedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heterokedastisitas adalah :

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik - titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3. Pengujian Hipotesis

Menurut Juliandi (2013:45), Uji Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap suatu masalah. Uji Hipotesis ini sendiri bertujuan untuk menetapkan suatu dasar sehingga dapat mengumpulkan bukti yang berupa data-data dalam menentukan keputusan apakah menolak atau menerima kebenaran dari pernyataan atau asumsi yang telah dibuat.

a. Uji Secara Parsial (Uji t)

Uji statistik t disebut juga uji signifikan individual. Uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Bentuk pengujiannya adalah :

$H_0: r_i = 0$, artinya suatu variabel independen secara tidak berpengaruh terhadap variabel independen

$H_0: r \neq 0$, artinya suatu secara parsial berpengaruh terhadap variabel independen

Menurut Sugiyono (2012:244), uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan :

Jika nilai $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika nilai $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Berdasarkan nilai signifikansi hasil output SPSS

Jika nilai Sig. $< 0,05$ maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Jika nilai Sig. $> 0,05$ maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap

variabel terikat.

Rumus Uji t adalah sebagai berikut : (Sugiono 2012:244)

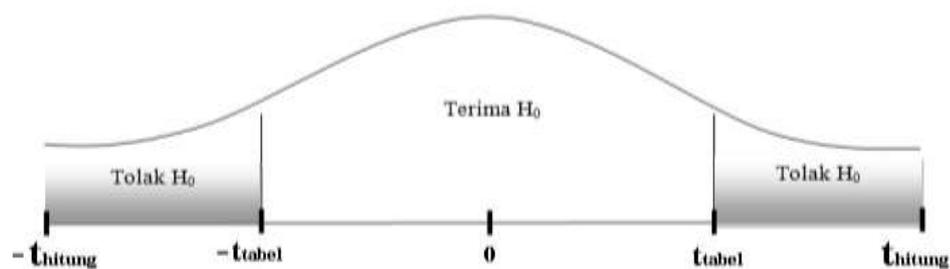
$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = nilai t_{hitung}

r = koefisien korelasi

n = jumlah sampel



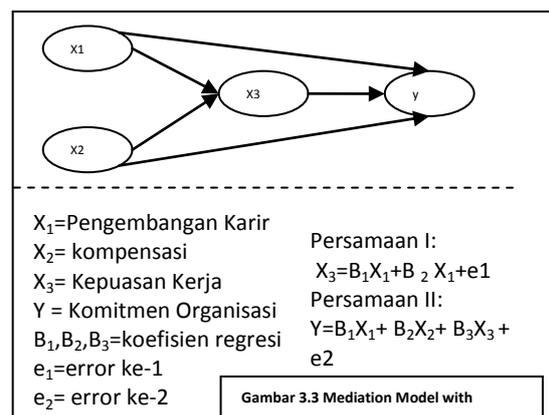
Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Hipotesis

4. Regresi bivariabel intervening

Menurut sugiyono (2011: 64) variabel intervening adalah variabel yang memberikan jeda antara variabel bebas dengan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi variabel terikat.

a. Persamaan regresi

Persamaan regresi bivariabel mediator/intervening (*mediation model with regression*) adalah sebagai berikut:



b. Hipotesis

Hipotesis untuk persamaan regresi bivariabel intervening (*Mediation model with regression*) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4 Hipotesis Intervening Model with Regression

Pengaruh	Hipotesis	Kriteria Keputusan
Pengaruh pengembangan karir terhadap Kepuasan kerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ H0: Pengaruh pengembangan karir Terhadap tidak signifikan ▪ Ha: Pengaruh pengembangan karir Terhadap Kepuasan signifikan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tolak H0 jika B_1 probabilitasnya adalah $Sig < \alpha_{0,05}$ ▪ Terima H0 jika B_1 probabilitasnya adalah $Sig > \alpha_{0,05}$
Pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ H0: Pengaruh pengembangan karir Terhadap komitmen organisasi tidak signifikan ▪ Ha: Pengaruh pengembangan karir Terhadap komitmen organisasi signifikan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tolak H0 jika B_1 probabilitasnya adalah $Sig < \alpha_{0,05}$ ▪ Terima H0 jika B_1 probabilitasnya adalah $Sig > \alpha_{0,05}$
Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ H0 : tidak ada Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi ▪ Ha : ada Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tolak H0 jika B_2 probabilitasnya adalah $Sig < \alpha_{0,05}$ ▪ Terima H0 jika B_2 probabilitasnya adalah $Sig > \alpha_{0,05}$
Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ H0 : tidak ada Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja ▪ Ha : ada Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tolak H0 jika B_2 probabilitasnya adalah $Sig < \alpha_{0,05}$ ▪ Terima H0 jika B_2 probabilitasnya adalah $Sig > \alpha_{0,05}$
Pengaruh Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ H0: Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap komitmen organisasi tidak signifikan ▪ Ha: Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap komitmen organisasi signifikan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tolak H0 jika B_3 probabilitasnya adalah $Sig < \alpha_{0,05}$ ▪ Terima H0 jika B_3 probabilitasnya adalah $Sig > \alpha_{0,05}$
Pengaruh pengembangan karir Terhadap komitmen organisasi yang diintervening oleh kepuasan kerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ H0: Pengaruh pengembangan karir Terhadap komitmen organisasi tidak diintervening oleh kepuasan kerja ▪ Ha: Pengaruh pengembangan karir Terhadap komitmen organisasi diintervening oleh kepuasan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tolak H0 jika $B_1 \times B_3 > B_2$ ▪ Terima H0 jika $B_1 \times B_3 < B_2$
Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi yang diintervening oleh kepuasan kerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ H0 : tidak ada Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi yang diintervening oleh kepuasan kerja ▪ Ha : ada Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi yang diintervening oleh kepuasan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tolak H0 jika $B_1 \times B_3 > B_2$ ▪ Terima H0 jika $B_1 \times B_3 < B_2$

5. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Jika R^2 semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (x) besar terhadap variabel terikat (Y). Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang di teliti terhadap variabel terikat. Rumus yang digunakan adalah:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Keterangan

KD = Koefisien Determinasi

R^2 = nilai kolerasi berganda

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian pada hakikatnya adalah cara yang dilakukan secara sistematis dalam memecahkan suatu permasalahan. Metode penelitian bertujuan untuk mengarahkan peneliti untuk mencari jawaban yang benar dari sebuah permasalahan.

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Menurut Nazir (2005:25) “penelitian deskriptif adalah metode penelitian dalam status kelompok manusia, suatu pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Menurut Juliandi (2013, hal. 88) penelitian kuantitatif adalah analisis data terhadap data-data yang mengandung angka-angka atau numeric tertentu. Analisis data kuantitatif biasanya menggunakan statistik-statistik yang beragam banyaknya, baik statistik deskriptif maupun statistik inferensial, statistik parametrik maupun statistik nonparametrik.

Alasan memilih penelitian ini karena metode ini menggunakan ukuran-ukuran dan perhitungan matematis yang kongkrit/empiris, objektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode ini juga biasa disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka dan analisis menggunakan statistik.

Daftar Pustaka

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Angga Rahyu Shaputra dan Susi Hendriani. 2015. Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol VII No 1 Januari 2015*
- A. Sihotang. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Pradnya Paramita.
- Amsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia
- Bambang, Wahyudi, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Sulita : Bandung
- Bedjo Siswanto (2003). *Manajemen Kerja Indonesia (Pendidikan administrasi dan operatif)* Jakarta: Bumi Aksara
- Cook, J. D., dan T. D. Wall. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizations Commitment, and Personal Need Nonfullfillment. *Journal of Accupational Psychology*. pp. 39-52
- Dessler, Gary 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta:Indeks.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi II, Andi, Yogyakarta.
- Gaouzali, Saydam. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambatan.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Denpasar: Astabrata Bali.

- Heidjrachman et al. 2002. *Manajemen Personalia*. Edisi Empat. Yogyakarta. Bpfe
- Handoko, T. Hani, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Bpfe
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2002. *Metode Kuantitatif*. Teori dan Aplikasi untuk bisnis dan ekonomi, Unit Penerbit dan Percetakan YKPN. Yogyakarta.
- Lambert, Eric dan Nancy Hogan. 2008. "The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turn over Intent A Test of a Causal Model". *Criminal Justice Review* Volume 34 No. 1: 96 – 118
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Panggabean, S. Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia. Indonesia.
- P. Siagian, Sondang. 2002. *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*, Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Robbins, S. dan Judge, T. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Diterjemahkan oleh Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.
- Riley, D. (2006). Turnover intention: The mediati on effects of job satisfaction, affective commitment, and continuance commitment. Unpublished doctoral dissertation, University of Waikato.
- Robbins, Stephen P And Judge, Timotty A. 2009. *Prilaku Organisasi-2*. Salemba Empat, Jakarta.

- Sopiah. 2008, Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow. 2000, *Human Resource and Personnel Perilaku Organisasional*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Steers, Sakina. 2009, *Efektivitas Kepemimpinan*. Penerbit Deepublish, Yogyakarta. *Management*. Tata McGraw-Hill. New Delhi
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Siagian, Sondang P, 2006, *Organisasi Kepemimpinan Dan Prilaku Administrasi*, Penerbit Gunung Agung, Jakarta
- Sondang P. Siagian. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Van, Dyne, L, graham J.W. 2005. Organizational Citizenship Behavior, Construct Redefinition Measurement and Validation. *Academic Management Journal*
- Veithzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.