

**HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DAN PENGEMBANGANKARIR  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN PADA PT.  
PERKEBUNAN NUSANTARA IV**

**SKRIPSI**

*Diajukan GunaMemenuhi Salah SatuSyarat  
UntukMemperolehGelarSarjanaEkonomi (SE)  
Program StudiManajemen*



**OLEH:**

**MUHAMMAD HASAN**  
**NPM: 1305160659**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2017**

## ABSTRAK

**Muhammad Hasan. NPM. 1305160659. Hubungan Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Medan. 2017.**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, untuk menganalisis hubungan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dan untuk menganalisis hubungan kepuasan kerja dengan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan asosiatif Untuk menganalisis hubungan setiap variabel. Penulis mengumpulkan data dengan menyebarkan angket pada 39 pegawai. Data yang di kumpulkan disajikan dalam bentuk data kuantitatif.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian Sumber Daya Manusia, PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan berjumlah 39 orang untuk meneliti kinerja karyawan di Kantor Pusat PT. Perkebunan

Nusantara IV (Persero) Medan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 39 orang yang berasal dari seluruh jumlah karyawan pada bagian Sumber Daya Manusia di PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa Ada hubungan positif variable  $X_1$  (kepuasan kerja), terhadap variabel Y (komitmen organisasi) yang di tunjukan oleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,442 > 2,026$ . Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik  $X_1$  (kepuasan kerja) maka akan tinggi/baik variabel Y (komitmen organisasi). dan terdapat hubungan variabel  $X_2$  (pengembangan) terhadap variabel Y (komitmen organisasi) yang di tunjukan oleh diperoleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,882 > 2,026$  dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik variabel  $X_2$  (pengembangan)

diterima, berarti maka akan tinggi/baik variabel Y (komitmen organisasi). Dari uji  $F$  diperoleh 35.124 dengan 3,27 atau  $sig < 0,001$  menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$

kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan pengembangan karir ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi (Y) pada taraf  $\alpha$  0,05. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh ( $R-Square$ ) adalah 0,832 atau 66,1%, menunjukkan sekitar 66,1% variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan pengembangan ( $X_2$ ). atau secara praktis dapat dikatakan bahwa kontribusi kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan pengembangan ( $X_2$ ) terhadap variabel Y (komitmen organisasi) adalah

**Kata kunci: Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi**

## KATA PENGANTAR



Assalamu ‘alaikum wr. wb.

Alhamdulillahirobbil’alamin puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT dan nabi Muhammad SAW yang telah memberikan ridho dan hidayah-Nya kepada penulis dan dengan segala limpahan rahmat-Nya penulis mendapat kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan karya ilmiah dalam bentuk skripsi dengan judul “**Hubungan Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV**”. Penulisan proposal skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan tugas Penelitian Manajemen bidang studi Manajemen, konsentrasi MSDM, di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa di dalam menyelesaikan proposal skripsi ini telah banyak mendapat bantuan serta dukungan dari berbagai pihak dengan tulus dan ikhlas hati. Secara khusus dan teristimewa penulis mengungkapkan rasa terima kasih yang tidak terhingga kepada kedua orang tua saya yang sangat saya sayangi dan cintai yaitu ayahanda **Alm. M Noor Sahaja** serta ibunda **Tetty Muharmi Sp.Si, M.pd** yang telah mengasuh, membimbing, men-*support* dan memberikan kasih sayang yang tiada ternilai serta telah memberikan dukungan baik moril maupun materil juga selalu mendoakan penulis dengan setulus hati dan ikhlas sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi ini dengan baik.

Penyusunan proposal skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak baik secara materil maupun spiritual, sehingga penulis dapat menyelesaikannya tepat waktu. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Dr. H. Agusani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Zulaspan Tupti, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan Selaku Dosen Pembimbing Akademik Di Kelas 7B-Manajemen Malam
3. Bapak Januri, S.E., MM, M,Si, selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan, S.E, M.Si, selaku Wakil Dekan 3 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Jufrizen, S.E, M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Rini Astuti, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing yang banyak membantu dan memberikan bimbingan dalam penyelesaian proposal skripsi.
8. Bapak Rudi Hartono, selaku staf Biro Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak membantu saya.
9. Seluruh dosen dan pegawai beserta staff biro Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

10. Sahabat terbaik saya yaitu: Ahmad Yogi Saputra, Didi Suhendra, Dayu Aldian dan teman saya lainnya yang senantiasa selalu memberikan semangat dan membantu saya hingga proposal skripsi ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya.
11. Teman terdekat saya Syarifah Bellia, S.Ked, selaku teman yang telah sangat mendukung saya dan mengingatkan saya untuk terus mengikutin kuliah agar cepat selesai kuliah.

Akhir kata dengan kerendahan hati, penulis menyadari sepenuhnya bahwa proposal skripsi ini masih jauh dari kata sempurna baik isi maupun bahasanya karena keterbatasan kemampuan dan pengalaman penulis. Penulis berharap semoga proposal skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi penulis dan rekan-rekan mahasiswa/i serta para pembaca sekalian.

Atas perhatiannya, penulis ucapkan terima kasih,  
Wassalamualaikum wr. wb.

Medan, April 2017

Penulis,

**(Muhammad Hasan)**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	4
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan Penelitian dan Mamfaat Penelitian .....	5
1. Tujuan Umum .....	5
2. Manfaat Penelitian .....	5
a. Manfaat Teoritis .....	6
b. Manfaat Praktis .....	6
c. Manfaat bagi Peneliti Selanjutnya .....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>7</b>
A. Uraian Teoritis .....	7
1. Komitmen Organisasi.....	7
a. Pengertian Komitmen Organisasi.....	7
b. Aspek-aspek Komitmen Organisasi.....	12
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	14
d. Indikator Komitmen Organisasi.....	17
2. Kepuasan Kerja.....	19
a. Pengertiam Kepuasan Kerja .....	19
b. Teori Kepuasan Kerja .....	21
c. Faktor-faktor Kepuasan Kerja.....	25
d. Indikator Kepuasan Kerja .....	26
3. Pengembangan Karir .....	27
a. Pengertian Pengembangan Karir .....	27
b. Tujuan Pengembangan Karir .....	29
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir .....	32
d. Metode Pengembangan Karir .....	34
e. Indikator Pengembangan Karir .....	39
B. Kerangka Konseptual .....	29
C. Hipotesis.....	32

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>34</b>
A. Pendekatan Penelitian.....	34
B. Defenisi Operasional .....	34
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	36
D. Populasi dan Sampel Penelitian .....	36
E. Teknik Pengumpulan Data .....	37
F. Teknik Analisis Data .....	40
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>46</b>
A. Hasil Penelitian .....	46
B. Pembahasan.....	60
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>63</b>
A. Kesimpulan .....	63
B. Saran .....	64

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Teori X dan Y .....	24
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian.....	36
Tabel 3.2 Skala Likert .....	38
Tabel 4.1 Skala Likert .....	46
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	47
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	47
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	48
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	48
Tabel 4.1 Skor Angket untuk Variabel (Kepuasan Kerja).....	49
Tabel 4.1 Skor Angket untuk Variabel (Pengembangan) .....	50
Tabel 4.1 Skor Angket untuk Variabel (Pengembangan) .....	51
Tabel 4.1 Multikolinieritas .....	53
Tabel 4.1 Koefisien Regresi.....	55
Tabel 4.1 Hasil ANOVA .....	58
Tabel 4.1 Nilai <i>R-Square</i> .....	58

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Rangkuman Teori Herzberg .....	23
Gambar 2.2	Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	42
Gambar 2.3	Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi	43
Gambar 2.4	Hubungan Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi	44
Gambar 4.1	Normalitas .....	52
Gambar 4.2	Heterokedastisitas .....	55



**Tabel t**

<b>dk</b>	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>	<b>0,025</b>	<b>0,01</b>	<b>0,005</b>	<b>0,001</b>	<b>0,0005</b>
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	318,309	636,619
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	22,327	31,599
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	10,215	12,924
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	7,173	8,610
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5,893	6,869
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,208	5,959
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,785	5,408
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	4,501	5,041
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,297	4,781
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,144	4,587
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,025	4,437
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,930	4,318
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,852	4,221
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,787	4,140
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,733	4,073
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	3,686	4,015
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,646	3,965
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,610	3,922
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,579	3,883
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,552	3,850
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,527	3,819
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,505	3,792
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,485	3,768
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,467	3,745
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,450	3,725
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,435	3,707
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,421	3,690
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,408	3,674
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,396	3,659
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,385	3,646
31	1,309	1,696	2,040	2,453	2,744	3,375	3,633
32	1,309	1,694	2,037	2,449	2,738	3,365	3,622
33	1,308	1,692	2,035	2,445	2,733	3,356	3,611
34	1,307	1,691	2,032	2,441	2,728	3,348	3,601
35	1,306	1,690	2,030	2,438	2,724	3,340	3,591
36	1,306	1,688	2,028	2,434	2,719	3,333	3,582
37	1,305	1,687	2,026	2,431	2,715	3,326	3,574
38	1,304	1,686	2,024	2,429	2,712	3,319	3,566

39	1,304	1,685	2,023	2,426	2,708	3,313	3,558
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	3,307	3,551
41	1,303	1,683	2,020	2,421	2,701	3,301	3,544
42	1,302	1,682	2,018	2,418	2,698	3,296	3,538
43	1,302	1,681	2,017	2,416	2,695	3,291	3,532
44	1,301	1,680	2,015	2,414	2,692	3,286	3,526
45	1,301	1,679	2,014	2,412	2,690	3,281	3,520
46	1,300	1,679	2,013	2,410	2,687	3,277	3,515
47	1,300	1,678	2,012	2,408	2,685	3,273	3,510
48	1,299	1,677	2,011	2,407	2,682	3,269	3,505
49	1,299	1,677	2,010	2,405	2,680	3,265	3,500
50	1,299	1,676	2,009	2,403	2,678	3,261	3,496
51	1,298	1,675	2,008	2,402	2,676	3,258	3,492
52	1,298	1,675	2,007	2,400	2,674	3,255	3,488
53	1,298	1,674	2,006	2,399	2,672	3,251	3,484
54	1,297	1,674	2,005	2,397	2,670	3,248	3,480
55	1,297	1,673	2,004	2,396	2,668	3,245	3,476
56	1,297	1,673	2,003	2,395	2,667	3,242	3,473
57	1,297	1,672	2,002	2,394	2,665	3,239	3,470
58	1,296	1,672	2,002	2,392	2,663	3,237	3,466
59	1,296	1,671	2,001	2,391	2,662	3,234	3,463
60	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,232	3,460
61	1,296	1,670	2,000	2,389	2,659	3,229	3,457
62	1,295	1,670	1,999	2,388	2,657	3,227	3,454
63	1,295	1,669	1,998	2,387	2,656	3,225	3,452
64	1,295	1,669	1,998	2,386	2,655	3,223	3,449
65	1,295	1,669	1,997	2,385	2,654	3,220	3,447
66	1,295	1,668	1,997	2,384	2,652	3,218	3,444
67	1,294	1,668	1,996	2,383	2,651	3,216	3,442
68	1,294	1,668	1,995	2,382	2,650	3,214	3,439
69	1,294	1,667	1,995	2,382	2,649	3,213	3,437
70	1,294	1,667	1,994	2,381	2,648	3,211	3,435
71	1,294	1,667	1,994	2,380	2,647	3,209	3,433
72	1,293	1,666	1,993	2,379	2,646	3,207	3,431
73	1,293	1,666	1,993	2,379	2,645	3,206	3,429
74	1,293	1,666	1,993	2,378	2,644	3,204	3,427
75	1,293	1,665	1,992	2,377	2,643	3,202	3,425
76	1,293	1,665	1,992	2,376	2,642	3,201	3,423
77	1,293	1,665	1,991	2,376	2,641	3,199	3,421
78	1,292	1,665	1,991	2,375	2,640	3,198	3,420
79	1,292	1,664	1,990	2,374	2,640	3,197	3,418

80	1,292	1,664	1,990	2,374	2,639	3,195	3,416
81	1,292	1,664	1,990	2,373	2,638	3,194	3,415
82	1,292	1,664	1,989	2,373	2,637	3,193	3,413
83	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	3,191	3,412
84	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	3,190	3,410
85	1,292	1,663	1,988	2,371	2,635	3,189	3,409
86	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	3,188	3,407
87	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	3,187	3,406
88	1,291	1,662	1,987	2,369	2,633	3,185	3,405
89	1,291	1,662	1,987	2,369	2,632	3,184	3,403
90	1,291	1,662	1,987	2,368	2,632	3,183	3,402
91	1,291	1,662	1,986	2,368	2,631	3,182	3,401
92	1,291	1,662	1,986	2,368	2,630	3,181	3,399
93	1,291	1,661	1,986	2,367	2,630	3,180	3,398
94	1,291	1,661	1,986	2,367	2,629	3,179	3,397
95	1,291	1,661	1,985	2,366	2,629	3,178	3,396
96	1,290	1,661	1,985	2,366	2,628	3,177	3,395
97	1,290	1,661	1,985	2,365	2,627	3,176	3,394
98	1,290	1,661	1,984	2,365	2,627	3,175	3,393
99	1,290	1,660	1,984	2,365	2,626	3,175	3,392
100	1,290	1,660	1,984	2,364	2,626	3,174	3,390
$\infty$	1,290	1,660	1,984	2,364	2,626	3,174	3,390

**Tabel F**

<b>df untuk penyebut</b>	<b>df untuk Pembilang</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1	161,448	199,500	215,707	224,583	230,162	233,986
2	18,513	19,000	19,164	19,247	19,296	19,330
3	10,128	9,552	9,277	9,117	9,013	8,941
4	7,709	6,944	6,591	6,388	6,256	6,163
5	6,608	5,786	5,409	5,192	5,050	4,950
6	5,987	5,143	4,757	4,534	4,387	4,284
7	5,591	4,737	4,347	4,120	3,972	3,866
8	5,318	4,459	4,066	3,838	3,687	3,581
9	5,117	4,256	3,863	3,633	3,482	3,374
10	4,965	4,103	3,708	3,478	3,326	3,217
11	4,844	3,982	3,587	3,357	3,204	3,095
12	4,747	3,885	3,490	3,259	3,106	2,996
13	4,667	3,806	3,411	3,179	3,025	2,915
14	4,600	3,739	3,344	3,112	2,958	2,848
15	4,543	3,682	3,287	3,056	2,901	2,790
16	4,494	3,634	3,239	3,007	2,852	2,741
17	4,451	3,592	3,197	2,965	2,810	2,699
18	4,414	3,555	3,160	2,928	2,773	2,661
19	4,381	3,522	3,127	2,895	2,740	2,628
20	4,351	3,493	3,098	2,866	2,711	2,599
21	4,325	3,467	3,072	2,840	2,685	2,573
22	4,301	3,443	3,049	2,817	2,661	2,549
23	4,279	3,422	3,028	2,796	2,640	2,528
24	4,260	3,403	3,009	2,776	2,621	2,508
25	4,242	3,385	2,991	2,759	2,603	2,490
26	4,225	3,369	2,975	2,743	2,587	2,474
27	4,210	3,354	2,960	2,728	2,572	2,459
28	4,196	3,340	2,947	2,714	2,558	2,445
29	4,183	3,328	2,934	2,701	2,545	2,432

30	4,171	3,316	2,922	2,690	2,534	2,421
31	4,160	3,305	2,911	2,679	2,523	2,409
32	4,149	3,295	2,901	2,668	2,512	2,399
33	4,139	3,285	2,892	2,659	2,503	2,389
34	4,130	3,276	2,883	2,650	2,494	2,380
35	4,121	3,267	2,874	2,641	2,485	2,372
36	4,113	3,259	2,866	2,634	2,477	2,364
37	4,105	3,252	2,859	2,626	2,470	2,356
38	4,098	3,245	2,852	2,619	2,463	2,349
39	4,091	3,238	2,845	2,612	2,456	2,342
40	4,085	3,232	2,839	2,606	2,449	2,336
41	4,079	3,226	2,833	2,600	2,443	2,330
42	4,073	3,220	2,827	2,594	2,438	2,324
43	4,067	3,214	2,822	2,589	2,432	2,318
44	4,062	3,209	2,816	2,584	2,427	2,313
45	4,057	3,204	2,812	2,579	2,422	2,308
46	4,052	3,200	2,807	2,574	2,417	2,304
47	4,047	3,195	2,802	2,570	2,413	2,299
48	4,043	3,191	2,798	2,565	2,409	2,295
49	4,038	3,187	2,794	2,561	2,404	2,290
50	4,034	3,183	2,790	2,557	2,400	2,286
51	4,030	3,179	2,786	2,553	2,397	2,283
52	4,027	3,175	2,783	2,550	2,393	2,279
53	4,023	3,172	2,779	2,546	2,389	2,275
54	4,020	3,168	2,776	2,543	2,386	2,272
55	4,016	3,165	2,773	2,540	2,383	2,269
56	4,013	3,162	2,769	2,537	2,380	2,266
57	4,010	3,159	2,766	2,534	2,377	2,263
58	4,007	3,156	2,764	2,531	2,374	2,260
59	4,004	3,153	2,761	2,528	2,371	2,257
60	4,001	3,150	2,758	2,525	2,368	2,254
61	3,998	3,148	2,755	2,523	2,366	2,251

62	3,996	3,145	2,753	2,520	2,363	2,249
63	3,993	3,143	2,751	2,518	2,361	2,246
64	3,991	3,140	2,748	2,515	2,358	2,244
65	3,989	3,138	2,746	2,513	2,356	2,242
66	3,986	3,136	2,744	2,511	2,354	2,239
67	3,984	3,134	2,742	2,509	2,352	2,237
68	3,982	3,132	2,740	2,507	2,350	2,235
69	3,980	3,130	2,737	2,505	2,348	2,233
70	3,978	3,128	2,736	2,503	2,346	2,231
71	3,976	3,126	2,734	2,501	2,344	2,229
72	3,974	3,124	2,732	2,499	2,342	2,227
73	3,972	3,122	2,730	2,497	2,340	2,226
74	3,970	3,120	2,728	2,495	2,338	2,224
75	3,968	3,119	2,727	2,494	2,337	2,222
76	3,967	3,117	2,725	2,492	2,335	2,220
77	3,965	3,115	2,723	2,490	2,333	2,219
78	3,963	3,114	2,722	2,489	2,332	2,217
79	3,962	3,112	2,720	2,487	2,330	2,216
80	3,960	3,111	2,719	2,486	2,329	2,214
81	3,959	3,109	2,717	2,484	2,327	2,213
82	3,957	3,108	2,716	2,483	2,326	2,211
83	3,956	3,107	2,715	2,482	2,324	2,210
84	3,955	3,105	2,713	2,480	2,323	2,209
85	3,953	3,104	2,712	2,479	2,322	2,207
86	3,952	3,103	2,711	2,478	2,321	2,206
87	3,951	3,101	2,709	2,476	2,319	2,205
88	3,949	3,100	2,708	2,475	2,318	2,203
89	3,948	3,099	2,707	2,474	2,317	2,202
90	3,947	3,098	2,706	2,473	2,316	2,201
91	3,946	3,097	2,705	2,472	2,315	2,200
92	3,945	3,095	2,704	2,471	2,313	2,199
93	3,943	3,094	2,703	2,470	2,312	2,198

94	3,942	3,093	2,701	2,469	2,311	2,197
95	3,941	3,092	2,700	2,467	2,310	2,196
96	3,940	3,091	2,699	2,466	2,309	2,195
97	3,939	3,090	2,698	2,465	2,308	2,194
98	3,938	3,089	2,697	2,465	2,307	2,193
99	3,937	3,088	2,696	2,464	2,306	2,192
100	3,936	3,087	2,696	2,463	2,305	2,191
$\infty$	3,936	3,087	2,696	2,463	2,305	2,191

**Tabel R**

<b>dk</b>	<b>0,05</b>	<b>0,025</b>	<b>0,01</b>	<b>0,005</b>	<b>0,0005</b>
1	0,988	0,997	1,000	1,000	1,000
2	0,900	0,950	0,980	0,990	0,999
3	0,805	0,878	0,934	0,959	0,991
4	0,729	0,811	0,882	0,917	0,974
5	0,669	0,755	0,833	0,875	0,951
6	0,622	0,707	0,789	0,834	0,925
7	0,582	0,666	0,750	0,798	0,898
8	0,549	0,632	0,716	0,765	0,872
9	0,521	0,602	0,685	0,735	0,847
10	0,497	0,576	0,658	0,708	0,823
11	0,476	0,553	0,634	0,684	0,801
12	0,458	0,532	0,612	0,661	0,780
13	0,441	0,514	0,592	0,641	0,760
14	0,426	0,497	0,574	0,623	0,742
15	0,412	0,482	0,558	0,606	0,725
16	0,400	0,468	0,543	0,590	0,708
17	0,389	0,456	0,529	0,575	0,693
18	0,378	0,444	0,516	0,561	0,679
19	0,369	0,433	0,503	0,549	0,665
20	0,360	0,423	0,492	0,537	0,652
21	0,352	0,413	0,482	0,526	0,640
22	0,344	0,404	0,472	0,515	0,629
23	0,337	0,396	0,462	0,505	0,618
24	0,330	0,388	0,453	0,496	0,607
25	0,323	0,381	0,445	0,487	0,597
26	0,317	0,374	0,437	0,479	0,588
27	0,312	0,367	0,430	0,471	0,579
28	0,306	0,361	0,423	0,463	0,570
29	0,301	0,355	0,416	0,456	0,562
30	0,296	0,349	0,409	0,449	0,554
31	0,291	0,344	0,403	0,442	0,547
32	0,287	0,339	0,397	0,436	0,539
33	0,283	0,334	0,392	0,430	0,532
34	0,279	0,329	0,386	0,424	0,525
35	0,275	0,325	0,381	0,418	0,519
36	0,271	0,320	0,376	0,413	0,513
37	0,267	0,316	0,371	0,408	0,507
38	0,264	0,312	0,367	0,403	0,501

39	0,261	0,308	0,362	0,398	0,495
40	0,257	0,304	0,358	0,393	0,490
41	0,254	0,301	0,354	0,389	0,484
42	0,251	0,297	0,350	0,384	0,479
43	0,248	0,294	0,346	0,380	0,474
44	0,246	0,291	0,342	0,376	0,469
45	0,243	0,288	0,338	0,372	0,465
46	0,240	0,285	0,335	0,368	0,460
47	0,238	0,282	0,331	0,365	0,456
48	0,235	0,279	0,328	0,361	0,451
49	0,233	0,276	0,325	0,358	0,447
50	0,231	0,273	0,322	0,354	0,443
51	0,228	0,271	0,319	0,351	0,439
52	0,226	0,268	0,316	0,348	0,435
53	0,224	0,266	0,313	0,345	0,432
54	0,222	0,263	0,310	0,342	0,428
55	0,220	0,261	0,307	0,339	0,424
56	0,218	0,259	0,305	0,336	0,421
57	0,216	0,256	0,302	0,333	0,418
58	0,214	0,254	0,300	0,330	0,414
59	0,213	0,252	0,297	0,327	0,411
60	0,211	0,250	0,295	0,325	0,408
61	0,209	0,248	0,293	0,322	0,405
62	0,208	0,246	0,290	0,320	0,402
63	0,206	0,244	0,288	0,317	0,399
64	0,204	0,242	0,286	0,315	0,396
65	0,203	0,240	0,284	0,313	0,393
66	0,201	0,239	0,282	0,310	0,390
67	0,200	0,237	0,280	0,308	0,388
68	0,198	0,235	0,278	0,306	0,385
69	0,197	0,234	0,276	0,304	0,382
70	0,195	0,232	0,274	0,302	0,380
71	0,194	0,230	0,272	0,300	0,377
72	0,193	0,229	0,270	0,298	0,375
73	0,191	0,227	0,268	0,296	0,372
74	0,190	0,226	0,266	0,294	0,370
75	0,189	0,224	0,265	0,292	0,368
76	0,188	0,223	0,263	0,290	0,366
77	0,186	0,221	0,261	0,288	0,363
78	0,185	0,220	0,260	0,286	0,361
79	0,184	0,219	0,258	0,285	0,359

80	0,183	0,217	0,257	0,283	0,357
81	0,182	0,216	0,255	0,281	0,355
82	0,181	0,215	0,254	0,280	0,353
83	0,180	0,213	0,252	0,278	0,351
84	0,179	0,212	0,251	0,276	0,349
85	0,178	0,211	0,249	0,275	0,347
86	0,177	0,210	0,248	0,273	0,345
87	0,176	0,208	0,246	0,272	0,343
88	0,175	0,207	0,245	0,270	0,341
89	0,174	0,206	0,244	0,269	0,339
90	0,173	0,205	0,242	0,267	0,338
91	0,172	0,204	0,241	0,266	0,336
92	0,171	0,203	0,240	0,265	0,334
93	0,170	0,202	0,238	0,263	0,332
94	0,169	0,201	0,237	0,262	0,331
95	0,168	0,200	0,236	0,260	0,329
96	0,167	0,199	0,235	0,259	0,327
97	0,166	0,198	0,234	0,258	0,326
98	0,165	0,197	0,232	0,257	0,324
99	0,165	0,196	0,231	0,255	0,323
100	0,164	0,195	0,230	0,254	0,321
$\infty$	0,164	0,195	0,230	0,254	0,321

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Karyawan dan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan masing-masing mempunyai tujuan. Untuk mengusahakan integrasi antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan, perlu diketahui apa yang menjadi kebutuhan masing-masing pihak. Apabila seorang karyawan sudah terpenuhi segala kebutuhannya maka akan tercipta komitmen organisasi. Tingginya komitmen karyawan dapat menghubungkan usaha suatu perusahaan secara positif. Komitmen karyawan ini diperlukan oleh perusahaan dan merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam rangka mempertahankan kinerja perusahaan. Apalagi dalam pesaing bisnis yang makin ketat di sektor dewasa ini.

Peran dan kinerja pegawai sangat di hubungani oleh perilaku organisasi terutama aspek dimensi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Faktor manusia merupakan salah satu faktor yang harus mendapat perhatian, di mana peranan manusia sangatlah penting artinya dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Terminologi sumber daya manusia (human resources) merujuk kepada orang-orang yang bekerja di dalam organisasi Samsudin(2006, hal. 99).

Menurut Robbins (2010, hal. 145) kualitas SDM yang berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi adalah komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi memiliki potensi untuk memperbaiki kinerja baik secara individual, kelompok maupun organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal secara sukarela

untuk kemajuan organisasi. Menurut Hodge dkk (2012, hal. 74) menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi juga.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai langkah-langkah kekuatan identifikasi karyawan dengan, dan keterlibatan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Beberapa masalah yang menjadi aturan sebuah organisasi seperti absensi merupakan bentuk komitmen organisasi. (Komaruddin, 2013)

Stun dalam Sopiiah (2008) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi yaitu: “(1) budaya keterbukaan, (2) kepuasan kerja, (3) kesempatan personal untuk berkembang, (4) arah organisasi dan (5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan”.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja karyawan sebagaimana didefinisikan berikut, kepuasan kerja karyawan adalah terpenuhi atau tidaknya keinginan mereka terhadap pekerjaan (Timmreck, 2010). Apabila dalam lingkungan kerja seorang karyawan tidak mendapat apa yang diharapkan diantaranya peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja dan atasan yang menyenangkan serta kepuasan terhadap pekerja itu sendiri maka dapat dipastikan kinerja karyawan akan buruk. Untuk ini Robbin (2008, hal. 77) juga mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang di yakini yang seharusnya diterima.

Basset (2008, hal. 65) menyatakan bahwa kepuasan kerja juga dihubungkan oleh fungsi dan kedudukan karyawan dalam organisasi di mana karyawan yang berkedudukan lebih tinggi merasa lebih puas karena mereka

mempunyai otonomi yang lebih besar, pekerjaannya lebih bervariasi dan memiliki kebebasan dalam melakukan penilaian adapun karyawan pada level bawah lebih besar kemungkinannya mengalami ketidakpuasan dan kebosan karena pekerjaan yang kurang menantang dan tanggung jawabnya lebih kecil hal itu biasa terjadi pada karyawan pada level bawah yang berpendidikan tinggi yang memperoleh pekerjaan yang tidak sepadan dengan kemampuan keahliannya.

Selain itu adanya program pengembangan karir mendukung inisiatif komitmen organisasi antar karyawan (Adelola, 2011). Di mana pengembangan karir menurut Sadili (2006, hal. 133) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status karyawan pada jalur karir yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk itu sistem pengembangan karir yang ditawarkan perusahaan merupakan salah satu cara untuk merangsang sikap komitmen karyawan. Karena hal tersebut merupakan jawaban agar karyawan mampu menerima tugas yang lebih sulit dan tanggung jawab yang lebih besar serta posisi yang lebih baik di perusahaan. Pengembangan karir tidak hanya sebagai jalan bagi karyawan untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan namun juga untuk membuat karyawan mampu untuk berada pada jenjang karir yang membuat perubahan kearah positif dalam karir mereka. Dengan pengembangan karir diharapkan juga dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi, dikarenakan perusahaan akan berusaha untuk membutuhkan kepuasan kerja yang sehat di mana hak dan kewajiban karyawan diatur sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peranan, dan tanggung jawab karyawan sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam perusahaan (Septiawati, 2010).

PT. Perkebunan Nusantara IV Medan adalah badan usaha milik negara yang bergerak di bidang perkebunan dan kelapa sawit berdasarkan observasi awal yang dilakukan, ditemui beberapa permasalahan di antaranya di mana masih ada karyawan yang kurang disiplin dalam hal penerapan jam istirahat terlihat masih ada karyawan yang beristirahat sementara pada saat itu sudah masuk jam kerja, hal ini berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan yang belum terpenuhi oleh perusahaan. Adapun masalah yang berkaitan dengan pengembangan karir di mana pengembangan karir bagi karyawan yang sudah lama berkerja lebih lama di bandingkan dengan karyawan yang baru sedangkan masalah yang berpengaruh dengan komitmen organisasi dapat dilihat kurangnya penghargaan terhadap karyawan, di mana karyawan yang selalu tepat dan cepat dalam melaksanakan pekerjaan kurang mendapat perhatian atau penghargaan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas untuk membahas masalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan maka peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dan memilih skripsi “**Hubungan Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan**”

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penelitian pendahuluan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan maka masalah yang timbul dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kurangnya penghargaan terhadap karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan.
2. Masih terdapat karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaan yang di lakukan.

3. Pengembangan karir yang dilakukan belum sepenuhnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **C. Batasan Masalah dan Rumusan Masalah**

#### **1. Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasi.

#### **2. Rumusan Masalah**

Masalah pertanyaan yang akan timbul dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?
2. Apakah ada hubungan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?
3. Apakah ada hubungan kepuasan kerja dengan pengembangan terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk menganalisis hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- b. Untuk menganalisis hubungan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- c. Untuk menganalisis hubungan kepuasan kerja dengan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

## 2. Manfaat Penelitian

### a. Manfaat teoritis

Penelitian ini dapat menambah wahan melatih, menulis dan berpikir ilmiah terutama dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya tentang bagaimana berpengaruh kepuasan kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

### b. Manfaat praktis

Diharapkan hasil penelitian ini menjadi masukan dan dapat dijadikan bahan masukan yang mungkin berguna bagi pemecahan masalah yang dihadapi terutama dalam mengatisipasi hubungan kepuasan kerja dan pengembangan terhadap komitemn organisasi karyawab pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

### c. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

Penulisan ilmiah in diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran serta dapat menjadi referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya

## **BAB II**

### **LANDASAN TOERI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Komitmen Organisasi**

###### **a. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi secara umum adalah merupakan suatu ketentuan yang disetujui bersama dari semua personil dalam suatu organisasi mengenai pedoman, pelaksanaan serta tujuan yang ingin dicapai bersama dimasa yang akan datang. defenisi dari komitmen organisasi sangat banyak dan masing masing pendapat berbeda sesuai dengan ahli yang menyatakan pendapat tersebut.

Selain itu komitmen organisasi pada suatu perusahaan menentukan besar kecilnya tingkat kepercayaan karyawan kepada perusahaan sesuai harapan dari karyawan yang di berikan perusahaan selama berkerja. apabila kebutuhan karyawan belum dapat di penuhi oleh perusahaan maka akan mengakibatkan loyalitas serta kepercayaan karyawan akan menurun, dan hal ini akan mengakibatkan berkurangnya tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sangat berakibat kurang baik bagi pencapaian tujuan dan perkembangan perusahaan di masa yang akan mendatang.

Porter, Steers, Mowday, dan Bouline (2011, hal. 5) dan cara yang kedua diajukan oleh bcker (2010, hal. 11). Menurut Porter, dkk (2009, hal. 4) komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu.

Mathis dan Jackson (2008, hal. 93) menambahkan komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan

organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada didalam organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran serta keluar masuk tenaga kerja /*turnover*.

Sedangkan menurut Hasibuan (2012, hal. 22) komitmen kerja adalah loyallitas/keterkaitan seseorang terhadap perusahaan dalam bentuk usaha untuk mencapai tujuan serta efektif dan efisien sesuai dengan target yang direncanakan dan berdasarkan kepada prinsip-prinsip, dan nama baik yang secara keseluruhan bertujuan untuk mencapai kesejahteraan bagi karyawan maupun pemilik perusahaan.

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang di tunjukkan oleh individu dengan adanya identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi. Serta, adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

#### **b. Aspek-aspek Komitmen Organisasi**

Strees (2009, hal. 74) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga faktor:

- a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b. Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab

pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.

- c. Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Menurut Allen dan Meyer Luthans(2008, hal. 89) komitmen organisasi merefleksikan tiga komponen yaitu:

*a. Affective commitment*

Adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

*b. Continuance commitment*

Adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berpengaruh dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi benefit.

*c. Normative commitment*

Adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Dari ketiga jenis komitmen di atas tebtu saja yang tertinggi tingkatnya adalah *Affective Commitment*. Anggota/karyawan dengan *Affective commintment*

tinggi akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Sedangkan tingkat terendah adalah *Continuance Commitment*. Anggota/karyawan yang terpaksa menjadi anggota/karyawan untuk menghindari kerugian financial atau kerugian lain, akan kurang/tidak dapat diharapkan berkontribusi berarti bagi organisasi. Untuk *Normative Commitment*, tergantung seberapa jauh internalisasi norma agar anggota/karyawan bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. Komponen normatif akan menimbulkan perasaan kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas keuntungan-keuntungan yang telah di berikan organisasi Soekidjan(2009, hal. 9)

### **c. Faktor-faktor yang memhubungani Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi telah diterapkandan menjadi pedoman bagi karyawan untuk terus meningkatkan loyalitas kerjanya sangat dipengaruhi berbagai faktor dalam pencapaiannya.

Sopiah (2009, hal. 17) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi yaitu: “(1) budaya keterbukaan, (2) kepuasan kerja, (3) kesempatan personal untuk berkembang, (4) arah organisasi dan (5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan”.

Selain itu komitmen organisasi juga memberikan berbagai faktor yang memhubungannya, hal ini ditegaskan oleh Steers dalam Sopiah (2008) yang menyatakan bahwa faktor yang memhubungani komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi

2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi
3. Kesetiaan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Berikut ini penjelasannya:

a. Kepercayaan

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaannya. Dalam kerangka komitmen, kepercayaan karyawan pada organisasi menyebabkan antara lain karyawan merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan.

b. Kemauan

Kemauan karyawan untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen karyawan. Dengan adanya kemauan dari para karyawan paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku karyawan, dalam hal ini tanggung jawabnya pada perusahaan.

c. Kesetiaan

Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Karyawan yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang disepakati bersama.

Sedangkan menurut Steers dan Porter (2010, hal. 20) merupakan faktor-faktor yang menghubungkan komitmen terhadap perusahaan menjadi empat kategori, yaitu:

a. Karakteristik Personal

Pengertian karakteristik personal mencakup; usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedangkan tingkat pendidikan berkorelasi negatif dengan komitmen terhadap perusahaan (Welsch dan La Van, 2010). Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi, Steers (2009, hal. 49). Sedangkan menurut yne dan

b. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan level yang lebih rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen (Steers, 2008).

c. Karakteristik Struktural

Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain adalah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerjaan kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi, Steers (2009, hal. 19 ).

#### d. Pengalaman Bekerja

Pengalaman bekerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang menghubungkan kelekatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya, merasak adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan, dan seberapa besar harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaannya.

#### d. Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan kepada perusahaan yang besar kecilnya dihubungkan beberapa indikator pendukung.

Menurut Allen dan Meyer (2008, hal. 37) mendeskripsikan indikator dari komitmen organisasi sebagai berikut:

##### 1. *Affective commintment*,

individu dengan *affective commintment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi, hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi.

##### 2. *Continuance commintment*

*Continuance commintment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi. berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi.

##### 3. *Normative commitmnet*

Individu yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas, perasaan semacam itu akan memotivasi

individu untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi.

Konsep komitmen pada organisasi yang tercantum dalam penelitian ini dapat dilihat dari pendapat Lincoln dalam Sopiah (2009, hal. 19), meliputi:

a. Kemauan

Kemauan karyawan untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen karyawan. Dengan adanya kemauan dari para karyawan paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku karyawan, dalam hal ini adalah tanggung jawabnya pada perusahaan.

b. Kesetiaan

Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Karyawan yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang disepakati bersama.

c. Kebanggaan

Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaan. Dalam kerangka komitmen, kebanggaan karyawan pada organisasi disebabkan antara lain karyawan merasa organisasi mampu memenuhi kebutuh dan menyediakan sarana yang diperlukan.

## **2. Kepuasan Kerja**

### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu kaan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Kreitner dan Kiniviki (2010, hal. 32) kepuasan kerja adalah “suatu efektivitas atau responds emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Davis dan Newstrom (2012, hal. 43) mendeskripsikan “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”. Menurut Robbins (2010, hal. 16) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Kepuasan kerja merupakan respond afktif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan komponen tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilain terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukai.

Perasaan-perasaan yang berpengaruh dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat 2 unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan dasar.

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) di kalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

## **b. Teori Kepuasan Kerja**

Herzberg mengembangkan teori kepuasan yang disebut teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak

ouas dan faktor yang membuat orang merasa puas atau faktor-faktor motivator iklim baik atau ekstrinsik-instrinsik tergantung dari orang yang membahas teori tersebut. Penelitian orisinal yang menguji teori ini melibatkan sekelompok orang yang terdiri dari 200 akuntan dan insiyur. Herzberg menggunakan jawaban wawancara atas pertanyaan-pertanyaan, seperti, “dapatkah anda menerangkan secara rinci, bila anda merasa sangat baik tentang pekerjaan anda?” jarang seklai pengalaman yang sama dikategorikan sebagai baik dan buruk. Prosedur sistematis ini menghasilkan dua macam pengalaman yang berbeda, yakni yang memuaskan dan tidak memuaskan.

Penelitian awal Herzberg menghasilkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut. Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menghasilkan ketidakpuasan di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatisfier*) atau disebut juga faktor iklim baik (*hygiene factors*) karena faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah yaitu “tidak adanya ketidakpuasan”. Faktor-faktor ini mencakup:

- a. Upah
- b. Jaminan pekerjaan
- c. Kondisi kerja
- d. Status
- e. Prosedur perusahaan
- f. Mutu supervisi

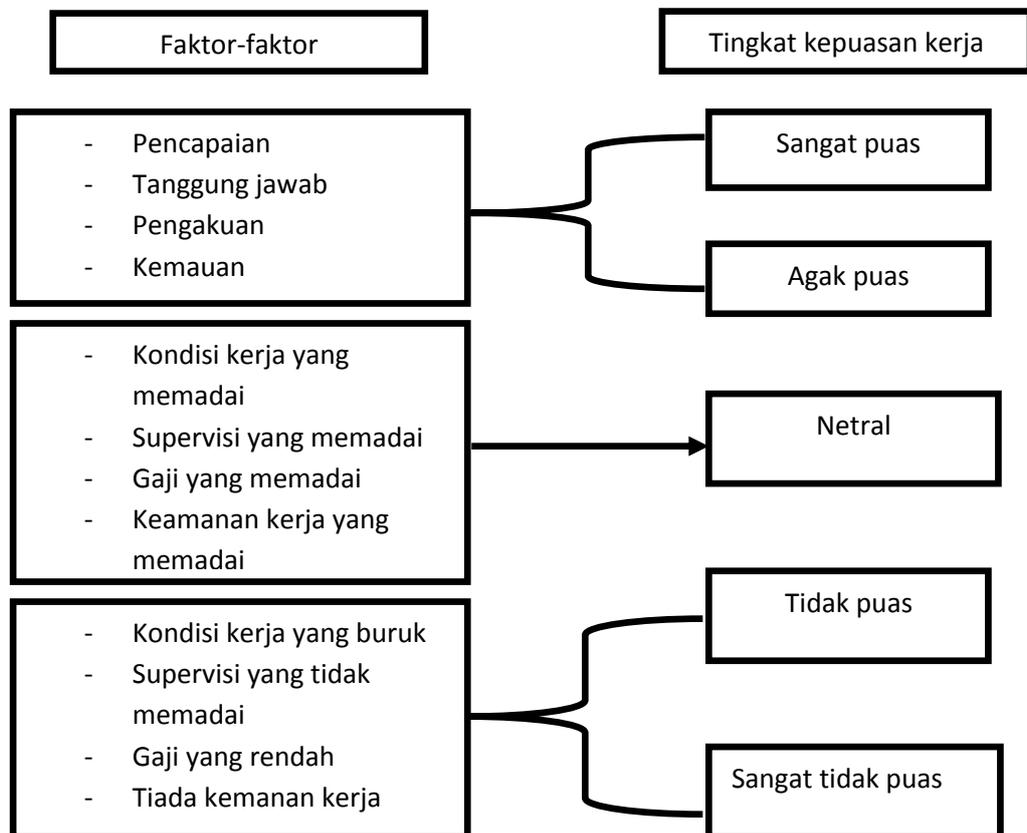
- g. Mutu hubungan antarpribadi di antara rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan.

Kedua, serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan, yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor dari rangkaian ini disebut pemuas atau motivator, yang meliputi:

- a. Prestasi
- b. Pengakuan
- c. Tanggung jawab
- d. Kemajuan
- e. Pekerjaan itu sendiri
- f. Kemungkinan berkembang

Model Herzberg pada dasarnya mengasumsikan bahwa kepuasan bukanlah konsep berdimensi satu. Penelitiannya menyimpulkan bahwa diperlukan dua kontinum unyuk menafsirkan kepuasan kerja secara tepat. Menyajikan secara grafis dua pandangan yang beda tentang kepuasan kerja. Sebelum ada penelitian Herzberg, mereka yang mempelajari motivasi, memandang kepuasan kerja sebagai konsep berdimensi satu; yaitu mereka menempatkan kepuasan kerja pada satu ujung kontinum yang sama. Ini berarti bahwa jika kondisi tersebut menimbulkan kepuasan kerja; demikian juga halnya, jika suatu kondisi tersebut akan menyebabkan kepuasan kerja.

Aspek yang menarik program pengakuan Herzberg tentang motivasi ialah bahwa peristilahan tersebut beroentasi kerja. Oleh karena itu, tidak perlu menafsirkan peristilahan psikologis kedalam bahasa sehari-hari.



Gambar 2.1 Rangkuman Studi Kepuasan Herzberg

Teori X dan teori Y McGregor menyatakan kontribusi utama lainnya untuk motivasi diberikan oleh Douglas McGregor, yang mengembangkan teori X dan teori Y. Masing-masing teori ini mencerminkan persepsi yang mungkin dimiliki oleh supervisor terhadap pekerja. Pandangan dari teori X dan teori Y dirangkung sebagai berikut:

Tabel 2.1. Teori X dan Y

Teori X	Teori Y
Karyawan tidak menyukai pekerjaan dan tanggung jawab yang terkait serta akan berusaha menghindari pekerjaan sebisa mungkin.	Karyawan mau bekerja dan lebih menyukai untuk memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

Cara supervisor memandang karyawan dapat dihubungkan cara mereka memperlakukan karyawan. Supervisor yang mencapai teori X kemungkinan besar akan menggunakan pengendalian ketat terhadap pekerja, dengan sedikit pendelegasian wewenang atau tidak sama sekali. Selain itu, karyawan akan dipantau secara ketat guna memastikan bahwa mereka melakukan pekerjaannya. Senaiknya, supervisor yang mempercayai teori Y akan mendelegasikan lebih banyak wewenang karena mereka menganggap pekerja bertanggung jawab. Supervisor ini juga akan memberikan banyak peluang kepada karyawan untuk menggunakan kreatifitasnya. Pendekatan manajemen ini memenuhi kebutuhan karyawan untuk bertanggung jawab dan memperoleh rasa hormat serta pengakuan. Konsekuensinya, karyawan ini kemungkinan besar akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan dengan demikian menjadi lebih termotivasi.

Kemudian teori Z pada tahun 1980-an, teori baru mengenai kepuasan kerja dikembangkan. Teori ini, yang disebut dengan teori Z, sebagian didasarkan pada gaya Jepang yang memperbolehkan semua karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Partisipasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karena hal tersebut memberikan tanggung jawab kepada karyawan. Deskripsi kerja cenderung tidak begitu terspesialisasi, sehingga karyawan dapat mengembangkan berbagai keterampilan dan memiliki jalur karier yang lebih fleksibel. Untuk

meningkatkan kepuasan kerja, banyak perusahaan AS mulai memberikan lebih banyak tanggung jawab karyawan.

### **c. Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Ada lima faktor yang dapat memhubungani kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2010, hal. 66-67) yaitu sebagai berikut:

#### 1. Pemenuhan Kebutuhan

Kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

#### 2. Perbedaan

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang di peroleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima mamfaat di atas harapan.

#### 3. Pencapaian nilai

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

#### 4. Keadialan

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlukan di tempat kerja

#### 5. Komponen genetik

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting

untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Hubungan dengan atasan
- c. Teman sekerja
- d. Promosi
- e. Gaji atau upah

#### **d. Indikator Kepuasan Kerja**

Tolak ukur tingkat (indikator) kepuasan kerja tentu berbeda-beda, karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya antara karyawan dengan karyawan lainnya.

Menurut Hasibuan (2012, hal. 56) indikator kepuasan kerja adalah:

- a. Menyenangi pekerjaannya
- b. Mencintai pekerjaannya
- c. Moral kerja
- d. Kedisiplinan
- e. Prestasi kerja

Menurut Rivai (2011, hal. 178), faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasna kerja seorang karyawan adalah:

1. isi perkerjaan, penampilan tugas karyawan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan,
2. supervisi

3. organisasi dan manajemen
4. gaji dan keuntungan lainnya dalam bidang keuangan seperti adanya insentif
5. rekan kerja
6. kondisi pekerjaan.

### **3. Pengembangan Karir**

#### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Karir pegawai merupakan pertemuan keselarasan antara rencana karir individu pegawai dengan rencana karir perusahaan/organisasi.

Menurut Rachmatika (2013, hal. 41) pengembangan karir merupakan upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir.

Menurut Renaldy, Bernhard, Greis (2015, hal. 37) mendefinisikan pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Menurut Angga Dewi (2016, hal. 52) Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada saat dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu.

Dari defenisi-defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat

dibutuhkan, karena pengembangan karir sangat menguntungkan organisasi dan individu.

### **b. Tujuan Pengembangan Karir**

Pengembangan karyawan yang dilakukan secara benar akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Hal ini sesuai atau sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai dari pengembangan karyawan itu sendiri.

Menurut Kasmir (2016, hal.142) tujuan pengembangan karyawan adalah untuk:

- 1) Menggali bakat yang terpendam  
Setiap karyawan memiliki bakat-bakat tertentu yang belum dikembangkan. Bahkan terkadang bakat ini masih terpendam karena belum atau tidak dapat disalurkan.
- 2) Penyegaran kembali  
Menyegarkan kembali semangat kerja dan meningkatkan rasa percaya diri yang makin menurun.
- 3) Memperbaiki kinerja karyawan  
Jika semua kinerja karyawan terus menurun dengan berbagai sebab, maka dengan mengikuti pengembangan karyawan, kinerjanya diharapkan akan meningkat.
- 4) Meningkatkan motivasi kerja  
Motivasi kerja untuk melakukan pekerjaan makin lemah. Dengan mengikuti pengembangan karyawan, maka diharapkan motivasinya kembali bangkit dan menguat.
- 5) Meningkatkan kegairahan dalam bekerja  
Selama bekerja karyawan kurang bergairah dalam bekerja dan tertentu hal ini sangat tidak diinginkan. Dengan mengikuti pengembangan diharapkan karyawan kembali bergairah bekerja dan tidak loyo untuk mengerjakan pekerjaannya.
- 6) Meningkatkan semangat kerja  
Khusus untuk karyawan yang kurang bersemangat dalam bekerja. Dengan mengikuti pengembangan karyawan diharapkan timbul semangat baru untuk bekerja.
- 7) Kebutuhan promosi dan rotasi/mutasi karyawan  
Pengembangan karyawan dapat digunakan untuk menentukan promosi karyawan ke jenjang yang lebih tinggi. Pengembangan karyawan juga bermanfaat dalam rangka atau rotasi/mutasi karyawan ke bidang atau wilayah lain guna menambah pengetahuan dan pengalamannya dibidang tertentu.

- 8) Meningkatkan rasa kebersamaan  
Dengan mengikuti perkembangan karyawan otomatis akan timbul rasa kebersamaan dan kerja sama yang baik antar karyawan. Pengembangan karyawan dapat meminimalkan karyawan untuk memilih kepentingan pribadi.
- 9) Dan tujuan lainnya  
Dengan mengikuti pengembangan karyawan banyak manfaat yang diperoleh, bagi perusahaan. Manfaat pengembangan karyawan juga akan menjadikan karyawan makin menjadi lebih profesional dibidangnya.

### **c. Program Pengembangan Karir**

Program pengembangan karyawan yang dilakukan perusahaan berbeda satu sama lainnya. Hal ini tergantung masalah yang dihadapinya.

Menurut Kasmir (2016, hal.143) dalam praktinya program pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui:

- 1) Mengikuti pendidikan  
Melalui pendidikan dengan paket-paket khusus yang diberikan oleh lembaga pendidikan yang memang berpengalaman dibidangnya, program pengembangan dapat pula dilakukan didalam perusahaan, namun sebaliknya dilakukan melalui lembaga lain yang sudah memiliki kredibilitas, sehingga kualitas pengembangan yang diberikan tidak diragukan lagi.
- 2) Transfer antar bagian  
Merupakan pengembangan untuk karyawan yang sudah menempati suatu bagian terlalu lama. Tujuannya agarkaryawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya yang hanya disatu tempat.
- 3) Promosi ke suatu jabatan  
Dengan cara memindahkan keposisi atau jabatan yang lebih tinggi. Promosi diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik sesuai dengan standar perusahaan. Promosi diberikan dalam dua bentuk yaitu naiknya jenjang karir karyawan keposisi yang lebih tinggi, atau naiknya golongan ke yang lebih tinggi. Pada akhirnya akan memberikan manfaat berupa kompensasi sesuai dengan jenjang atau tingkat promosinya.

#### **d. Indikator Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Kegiatan-kegiatan ini perlu didukung oleh perusahaan. Adapun indikator-indikator pengembangan karir menurut Samsudin (2006, hal. 145) adalah sebagai berikut:

##### 1) Pendidikan

Pendidikan menghubungkan kemulusan karir seseorang. Semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau orang yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula walaupun dalam kenyataannya ada ditemukan sebaliknya, itu tentu ada kesalahan-kesalahan dalam proses pembelajaran, penilaian dan sebagainya.

##### 2) Prestasi kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat bergantung pada prestasi kerja

##### 3) Kesetiaan pada organisasional

Kesetiaan pada organisasi turut menentukan kemajuan karir yang bersangkutan. Kesetiaan organisasional yang rendah umumnya ditemui pada sarjana baru, yang mempunyai harapan tinggi, tetapi sering kecewa dengan tempat tugas pertama mereka dan para professional (yang kesetiaan pertamanya pada professional)

4) Kesempatan untuk berkembang

Hal ini terjadi bila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program pelatihan, pengambilan kursus atau penambahan gelar. Hal ini berguna bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian karir karyawan.

5) Informasi karir

Memberikan informasi karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan karirnya.

6) Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.

7) Mutasi dan penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat

Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya, didasarkan pada prestasi kerja karyawan dan penempatan sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki karyawan.

Pengembangan karir tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan organisasi dan karyawan. Perusahaan perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karir.

## B. Kerangka Konseptual

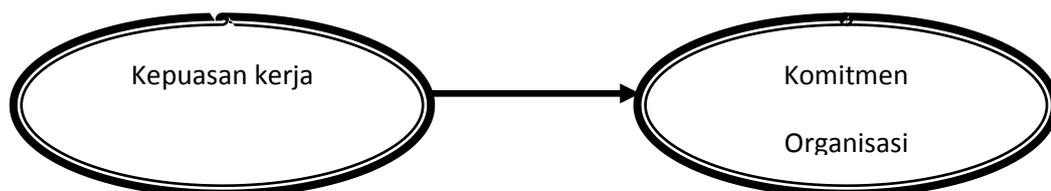
### 1. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, pelakuan, penilaian yang objektif, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari balas jasa, walaupun balas jasa itu penting.

Mathins dan Jackson (2008, hal. 93) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi cenderung menghubungkan satu sama lain, orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Seorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau masuk keluar pekerjaan.

Stun dan Sopiah (2009, hal. 36) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi yaitu: 1. Budaya keterbukaan, 2. Kepuasan kerja, 3. Kesempatan personal untuk berkembang, 4. Arah organisasi dan 5. Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan”.

Hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dapat di lihat dari paradigma (kerangka teori) berikut ini:



Gambar 2.2 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

## 2. Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi

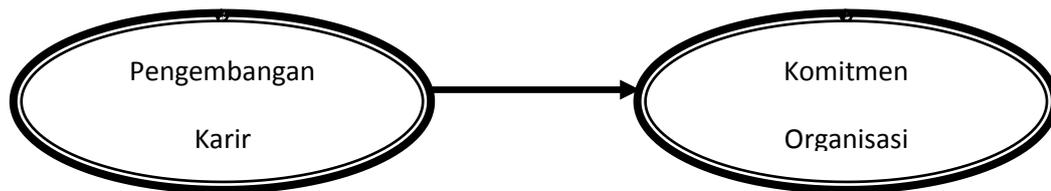
Menurut Porter (2009, hal. 39) bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengidentifikasian dan keterlibatan dari seorang individu terhadap organisasi tertentu. Individu yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi dapat dilihat dari keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota tersebut, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut, dan kepercayaan akan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Selain itu, adanya komitmen organisasi yang tinggi pada karyawan terhindar dari perilaku-perilaku keorganisasian yang negatif misalnya membolos, mangkir, pindah kerja ke perusahaan lain, meninggalkan jam kerja, dan lain sebagainya.

Salah satu strategi yang dapat diimplementasikan oleh pihak manajemen bagi terciptanya komitmen organisasi pada karyawan adalah membuat pengembangan karir bagi seluruh karyawan selama mereka bekerja di perusahaan. Untuk sebagian besar karyawan kepastian karir merupakan hal yang sangat penting karena mereka akan tahu posisi tertinggi apa yang akan mereka capai, sehingga mereka akan termotivasi dan terus berusaha meningkatkan kemampuan serta loyal terhadap perusahaan.

Seperti dikatakan oleh Grawitch (2010, hal. 118) bahwa praktik-praktik yang menyumbangkan bagi berkembangnya karir karyawan akan dapat meningkatkan produktivitas dan menurunkan *turnover* sebagai indikator semakin meningkatnya komitmen terhadap organisasi.

kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk mencapai karir tertentu untuk mencapai karir tertentu juga merupakan pengembangan karir.

Hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dapat di lihat dari paradigma (kerangka teori) berikut ini:

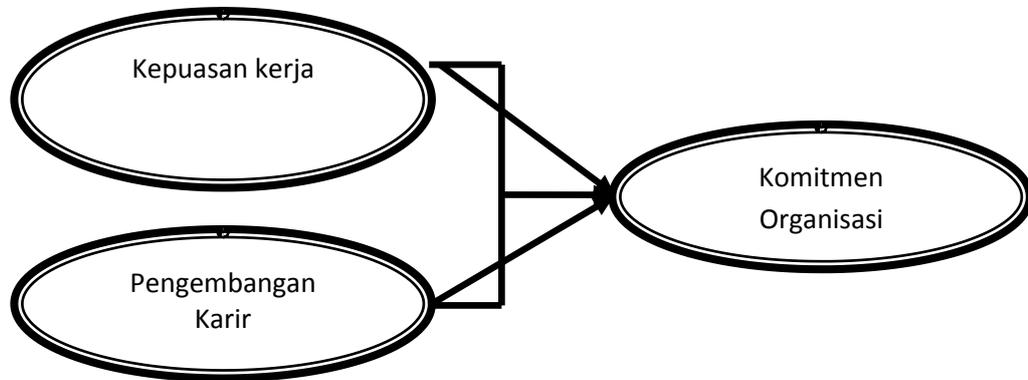


Gambar 2.3 Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi

### **3. Hubungan Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja merupakan suatu upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi bagi seluruh karyawan. Tingginya tingkat kepuasan kerja akan berkesinambungan terhadap tingginya komitmen organisasi seorang karyawan. Selain kepuasan kerja, pengembangan karir seorang karyawan juga merupakan faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Di dalam organisasi dibutuhkan perencanaan dalam pengembangan karir seorang karyawan, dengan adanya pengembangan karir yang tepat terhadap karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi yang diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa peningkatan komitmen organisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan dan organisasi.

Penelitian yang di lakukan oleh Safitri (2015, hal. 84) membuktikan bahwa kepuasan kerja dan pengembangan karir berpengaruh dan signifikan terhadap komitmen organisasi.



Gambar 2.4 Hubungan Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi

### C. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara dari jawaban yang ada, yang mana kebenarannya masih di perlu dibuktikan dengan memperkenalkan data-data penelitian yang telah di lakukan.

Menurut Sugiono (2012, hal. 118) “Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.”

Berdasarkan pengamatan sementara, maka pada penelitian ini penulis mencoba membuat hipotesis untuk diselidiki sebagai berikut:

1. Ada hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
2. Ada hubungan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
3. Ada hubungan kepuasan dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan asosiatif Untuk menganalisis hubungan setiap variabel. Penulis mengumpulkan data dengan menyebarkan angket pada 39 pegawai. Data yang di kumpulkan disajikan dalam bentuk data kuantitatif.

#### **B. Defenisi Operasional**

Defenisi operasional bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variabel pada satu atau lebih faktor lain juga untuk mempermudah dalam membahas penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini yang menjadi defenisi operasional adalah.

##### **1. Kepuasan kerja ( $X_1$ )**

Adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan dalam memandang perkerjaan mereka sendiri. Kepuasan kerja juga mencerminkan perasaan senang atau tidak sedang. indikator dari kepuasan kerja menurut Rivai (2011, hal. 62) adalah:

- a. isi pekerjaan
- b. supervisi/kepemimpinan
- c. organisasi dan manajemn
- d. kesempatan untuk maju
- e. gaji dan keuntungan dalam bidang finansial
- f. rekan kerja

- g. kondisi pekerjaan

## **2. Pengembangan karir ( $X_2$ )**

Adalah usaha yang di lakukan secara formal dan berkelanjutan dengan memfokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Menurut Hasibuan (2012, hal. 36) indikator pengembangan karir sebagai berikut:

- a. Prestasi kerja karyawan
- b. Kedisiplinan karyawan
- c. Absensi karyawan
- d. Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin
- e. Tingkat kecelakaan karyawan
- f. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu
- g. Tingkat kerja sama karyawan
- h. Tingkat upah insentif karyawan
- i. Prakarya karyawan
- j. Kepemimpinan dan keputusan manajer

## **3. Komitmen Organisasi (Y)**

Adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran serta keluar masuk tenaga kerja/*turnover*. Indikator Komitmen Organisasi menurut Steers dalam Sopiah (2009, hal. 119) sebagai berikut:

- a. Kemauan
- b. Kesetiaan

- c. Kebanggaan karyawan

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

#### 1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara IV Medan JL. Letjen Suprpto No. 2 Medan.

#### 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Desember 2016-April 2017

**Tabel III-1  
Jadwal Penelitian**

No	Jenis Penelitian	Bulan																							
		November				Desember				Januari				Februari				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset	■	■																						
2	Pengajuan Judul			■																					
3	Penyusunan Proposal					■	■	■	■																
4	Seminar Proposal									■	■	■	■												
5	Riset													■	■	■	■	■	■	■	■				
6	Pengolahan Data																					■	■	■	■
7	Sidang Skripsi																								■

### D. Populasi dan Sampel Penelitian

#### 1. Populasi Penelitian

Menurut Istijant (2010, hal. 16) Populasi adalah sebagai jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian Sumber Daya Manusia, PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan berjumlah 39 orang untuk meneliti kinerja karyawan di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

## 2. Sampel Penelitian

Menurut Mudrajad Kuncoro (2008, hal. 93) “Sampel adalah suatu himpunan bagian (subsest) dari unit populasi.” Penulis hanya membatasi sampel pada bagian Sumber Daya Manusia di PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang berjumlah 39 orang Bagian SDM dengan menggunakan dengan teknik *total sampling* di mana total sampel adalah 39 orang.

### E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengambilan sampel dengan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Wawancara (*interview*), yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang berwenang di PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
2. Dokumentasi (*documentation*), yaitu melakukan foto bersama guna sebagai barang bukti telah dilakukannya penelitian di PT. Perkebunan IV Medan.
3. Angket (*questionnaire*), adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditunjukkan kepada para pegawai di obkek penelitian yaitu PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dengan menggunakan skala likert dengan bentuk checklist, di mana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi yaitu:

Tabel III.2

## Skala Likert

Pertanyaan	Bobot
- Sangat Setuju	5
- Setuju	4
- Kurang Setuju	3
- Tidak Setuju	2
- Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2012, hal.93)

Untuk mengetahui validitas setiap butir pertanyaan, dilakukan uji validitas dengan menggunakan korelasi *product moment*:

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

Keterangan:

$n$  = Banyaknya pasangan pengamatan

$\sum x_i$  = Jumlah pengamatan butir x atau y

$\sum y_i$  = Jumlah pengamatan total skor x atau y

$\sum x_i^2$  = Jumlah kuadrat pengamatan butir x atau y

$\sum y_i^2$  = Jumlah kuadrat pengamatan total skor x atau y

$(\sum x_i)^2$  = Kuadrat jumlah pengamatan butir x atau y

$(\sum y_i)^2$  = Kuadrat jumlah pengamatan total skor x atau y

$\sum x_i y_i$  = Jumlah hasil kali butir x atau y dengan total skor x atau y x atau y

Menurut Juliandi, dkk (2014, hal.79) langkah-langkah pengujian validitas dengan korelasi di atas adalah:

- a) Korelasikan skor-skor atau nomor angket dengan skor total seluruh item.
- b) Jika korelasi (r) yang diperoleh adalah positif, kemungkinan butir yang diuji tersebut adalah valid.
- c) Namun walaupun positif, perlu pula nilai korelasi (r) yang dihitung tersebut dilihat signifikan tidaknya, caranya adalah dengan membandingkan nilai korelasi yakni r hitung dengan nilai r tabel. Apabila nilai r hitung > rtabel, maka butir instrument tersebut adalah signifikan, dengan demikian butir instrumen adalah valid. Butir yang tidak valid (tidak benar/salah) tidak layak untuk dijadikan sebagai item didalam instrumen penelitian. Butir yang tidak valid dibuang dari instrument angket.

Setelah setiap item instrumen angket telah valid maka selanjutnya melakukan uji reabilitas dengan menggunakan teknik teknik *Cronbach Alphas* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

$r$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_n^2$  = Jumlah varians butir

$$\sigma_1^2 = \text{Varians total}$$

Menurut Juliandi, dkk (2014, hal.87) nilai kritik dari reliabilitas dapat juga dengan membandingkan nilai koefisien reliabilitas dengan r-tabel.

- a) Jika nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari nilai t-tabel maka suatu instrument adalah reliabel.
- b) Jika nilai koefisien reliabilitas lebih kecil dari nilai t-tabel maka suatu instrument adalah tidak reliable.

## F. Teknik Analisis Data

### 1. Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi berganda digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel independen. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Sugiyono, (2012 hal.192)

Di mana:

Y = Komitmen organisasi

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Kepuasan kerja

X<sub>2</sub> = Pengembangan karir

X<sub>1</sub> & X<sub>2</sub> = Besaran koefisien regresi dari masing-masing variabel

Penggunaan model regresi linier berganda harus memenuhi asumsi klasik, uji asumsi klasik bertujuan untuk menganalisis apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian adalah model terbaik jika model adalah model yang terbaik, maka hasil analisis layak dijadikan sebagai rekomendasi untuk

pengetahuan atau untuk tujuan pencegahan masalah praktis (Juliandi 2014, hal. 140).

#### **a. Uji Normalitas Data**

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas dapat menggunakan analisis statistic dan analisis grafik. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara analisis statistic dan analisis grafik, untuk uji normalitas dengan analisis statistic dapat menggunakan uji *kolmogrov-smirnov* dan untuk analisis grafik dapat melihat grafik Normal P-P plot. (Juliandi 2014, hal. 141).

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat/tinggi diantara variabel independen. (Juliandi 2014, hal. 141). Apabila terdapat korelasi antar variable bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi dikorelasi diantara variabel independen. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF antar variabel independen dan nilai tolerance. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance  $< 0,05$  atau sama dengan  $VIF > 5$  hal ini didukung oleh pendapat menurut Hines dan Montgomery dalam Juliandi, dkk (2014) cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai factor inflasi varian (Variance Inflasi Facktor/ VIF), yang tidak melebihi 4 atau 5

#### **c. Uji Heteroskedastisitas**

Uji ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan kepengamatan yang lainnya

tetap, maka disebut homoskedastisitas sebaliknya jika varian berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Ada tidaknya heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya.

Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau homoskedastisitas.

## 2. Uji Hipotesis

### a. Uji t (Parsial)

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y), untuk menguji signifikansi hubungan, digunakan rumus uji statistik t, Sugiyono (2012, hal.250) dengan rumus sebagai berikut:

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

Sugiyono (2012, hal. 184)

Keterangan:

t = nilai  $t_{hitung}$

r = koefisien korelasi

n = banyaknya pasangan rank

Tahap-tahap (Sugiyono, 2012, hal. 185):

- 1) Bentuk pengujian

$H_0: r_s = 0$ , artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan Variabel terikat (Y).

$H_0: r_s \neq 0$ , artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

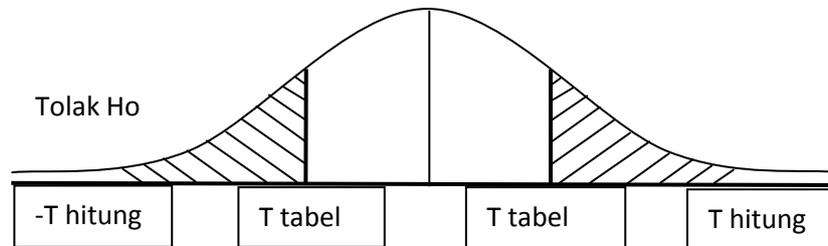
$H_a$  diterima  $H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$ .

$H_0$  diterima  $H_a$  ditolak jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$ .

## 2) Kriteria pengambilan keputusan

$H_a$  diterima jika  $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , pada  $\alpha = 5\%$ ,  $df = n-k$

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak jika: 1.  $t_{hitung} < t_{tabel}$  2.  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$



**Gambar III.1 Kriteria Pengujian Hipotesis Uji t**

### b. Uji Secara Simultan (Uji- F)

Uji statistik F dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara simultan mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y) dengan Rumus sebagai berikut:

$$Fh = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Sugiyono (2012, hal. 257)

Keterangan:

R = Koefisien korelasi ganda

k = Jumlah variabel independen

$n$  = Jumlah sampel

$R^2$  = Koefisien korelasi ganda yang telah ditemukan.

$F$  =  $F$  hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan  $F$  table

Bentuk Pengujiannya adalah:

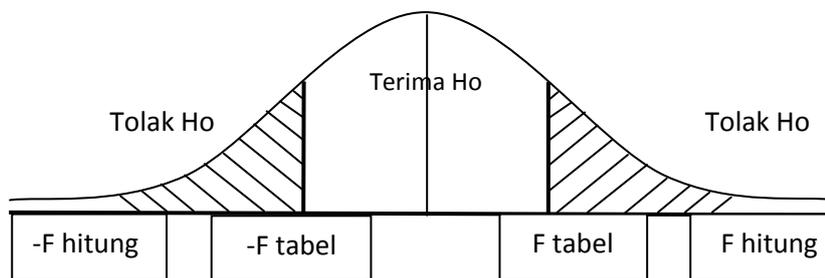
$H_0 : b = 0$  Tidak ada hubungan yang signifikan variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama terhadap variabel  $Y$

$H_a : b \neq 0$  Terdapat hubungan yang signifikan variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama terhadap variabel  $Y$

Kriteria Pengujian

$H_0$  ditolak apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $-F_{hitung} < -F_{tabel}$

$H_0$  di terima apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $-F_{hitung} > -F_{tabel}$



**Gambar III.2 Kriteria Pengujian Hipotesis Uji F**

### 3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini berfungsi untuk mengetahui persentase besarnya hubungan variabel independen dan variabel dependen yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan. Dalam penggunaannya, koefisien determinasi ini dinyatakan dalam persentase (%) dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

D = Determinasi

R = Nilai Korelasi berganda

100% = Presentase Kontribusi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 7 pertanyaan untuk variabel  $X_1$ , 10 pertanyaan untuk variabel  $X_2$  dan 6 pertanyaan untuk variabel Y, di mana yang menjadi variabel  $X_1$  adalah kepuasan kerja, variabel  $X_2$  adalah pengembangan organisasidan menjadi variabel Y adalah komitmen organisasi. Angket yang di sebarakan ini diberikan kepada 39 karyawan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *Likert Summated Rating (LSR)*.

**Tabel IV-1**  
**Skala Likert**

<b>Pertanyaan</b>	<b>bobot</b>
- Sangat Setuju	5
- Setuju	4
- Kurang Setuju	3
- Tidak Setuju	2
- Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2012, hal.93)

Dan ketentuan di atas berlaku baik dalam menghitung variabel  $X_1$  dan  $X_2$  bebas (kepuasan kerja dan pengembangan) maupun variabel terikat (komitmen organisasi).

## 2. Karakteristik Responden

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karakteristik responden sebagai berikut ini:

### a. Jenis kelamin responden

**Tabel IV-2**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	26	66.7%
2	Wanita	13	33.3%
		39	100%

Sumber: Data diolah (2017)

Dari tabel IV-2 di atas diketahui bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 26 dan wanita sebanyak 13 orang hal ini disebabkan karena pada waktu penyebaran angket dilakukan proporsinya lebih banyak diberikan kepada karyawan laki-laki dibanding perempuan.

### b. Kelompok usia

**Tabel IV-3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	persentase
1	20-29 tahun	10	25.6%
2	30-39 tahun	13	33.3%
3	40-60 tahun	16	41%
		39	100%

Sumber: Data diolah (2017)

Dari tabel IV-3 di atas diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu usia 40-60 tahun 16 sebanyak orang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang masih berusia produktif, hal ini disebabkan tuntutan pekerjaan yang membutuhkan karyawan-karyawan muda.

c. Masa Kerja

**Tabel IV-4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	0-5 tahun	9	23,08%
2	5-10 tahun	11	28,20%
3	>10 tahun	19	48,72%
		39	100%

Sumber: Data diolah (2017)

Dari tabel IV-4 di atas di ketahui bahwa mayoritas masa kerja responden adalah masa kerja antara > 10 tahun keatas yaitu sebanyak 19 orang (48,72%). Hal ini dikarenakan mayoritas karyawan telah bekerja di perusahaan tersebut lebih dari 10 tahun, dan saat ini perusahaan tidak menerima banyak karyawan .

**Tabel IV-5**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMP- SLTA	11	28.2%
2	D1-D3	10	25.6%
3	S1-S2	18	46.2%
		39	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu masing-masing sebanyak orang. Hal ini dikarenakan, perusahaan

dalam melakukan penerimaan karyawan mengutamakan calon karyawan yang berpendidikan sarjana.

#### 1. Analisis Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu:

**Tabel IV-6**  
**Skor Angket untuk Variabel  $X_1$  (Kepuasan Kerja)**

Alternatif Jawaban												
No. Per	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	5	12.8	9	23.1	10	25.6	10	25.6	5	12.8	39	100
2	3	7.7	14	35.9	6	15.4	7	17.9	9	23.1	39	100
3	7	17.9	8	20.5	8	20.5	8	20.5	8	20.5	39	100
4	4	10.3	6	15.4	14	35.9	8	20.5	7	17.9	39	100
5	8	20.5	3	7.7	9	23.1	12	30.8	7	17.9	39	100
6	4	10.3	13	33.3	4	10.3	8	20.5	10	25.6	39	100
7	6	15.4	12	30.8	9	23.1	6	15.4	6	15.4	39	100

Sumber: Data diolah (2017)

Kesimpulan secara umum bahwa keputusan kerja karyawan pada umumnya sudah baik, terlihat dari jawaban responden menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari lebih dari angka 30%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan puas dengan pekerjaan dan gaya kepemimpinan mengendalikan organisasi, selain itu karyawan juga puas dengan kebijakan perusahaan yang selalu memberikan kesempatan bagi karawan untuk mengembangkan karirnya. Karyawan juga puas dengan gaji yang diterima dan rekan kerja di perusahaab ini selalu mendukung dan bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan. Begitu juga dengan kondisi kerja di mana karyawan puas dengan kondisi kerja yang ada di perusahaan.

**Tabel IV-7**  
**Skor Angket untuk Variabel X<sub>2</sub> (Pengembangan)**

Alternatif Jawaban												
No. Per	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	3	7.7	7	17.9	13	33.3	9	23.1	7	17.9	39	100
2	4	10.3	9	33.3	11	28.3	10	25.6	5	12.8	39	100
3	3	7.7	4	10.3	12	30.8	11	28.2	9	23.1	39	100
4	1	2.6	6	15.4	20	51.3	7	17.9	5	12.8	39	100
5	5	12.8	10	25.6	6	15.4	11	28.2	7	17.9	39	100
6	6	15.4	10	25.6	7	17.9	11	28.2	5	12.8	39	100
7	5	12.9	9	23.1	11	28.2	7	17.9	7	17.9	39	100
8	4	10.3	5	12.8	13	33.3	10	25.6	7	17.9	39	100
9	5	12.8	9	23.1	6	15.4	12	30.8	7	17.9	39	100
10	4	10.3	5	12.8	13	33.3	9	23.1	8	20.5	39	100

Sumber: Data diolah (2017)

Kesimpulan secara umum bahwa pengembangan di PT Perkebunan Nusantara IV Medan sangat baik, terlihat dari jawaban responden yang mayoritasnya menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan ini selalu meningkatkan prestasi karyawan dengan memberikan pengembangan dan dengan adanya pengembangan yang diberikan mampu menurunkan tingkat absensi dan disiplin kerja. Selain itu pengembangan yang dilakukan dapat menurunkan tingkat kerusakan peralatan selama bekerja dan dapat menurunkan tingkat kecelakaan kerja serta mengurangi tingkat pemborosan bahan kerja. Di mana pengembangan juga dapat meningkatkan kerja sama karyawan semakin serasi dan dapat meningkatkan prakarsa karyawan.

**Tabel IV-8**  
**Skor Angket untuk Variabel X<sub>2</sub> (Pengembangan)**

Alternatif Jawaban												
No. Per	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	6	15.4	8	20.5	10	25.6	8	20.5	7	17.9	39	100
2	5	12.8	10	25.6	6	15.4	11	28.2	7	17.9	39	100
3	5	12.8	9	23.1	10	25.6	10	25.6	5	12.8	39	100
4	6	15.4	8	20.5	11	28.2	8	20.5	6	15.4	39	100
5	3	7.7	10	25.6	10	25.6	10	25.6	6	15.4	39	100
6	6	15.4	9	23.1	6	15.4	9	23.1	9	23.1	39	100

Sumber: Data diolah (2017)

Kesimpulan secara umum bahwa karyawan telah berkomitmen organisasi karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Medan sudah baik, hal ini terlihat dari jawaban responden mayoritas menjawab setuju dan sangat setuju lebih dari 30%. Di mana karyawan selalu bekerja dengan sungguh-sungguh, bersedia lembur untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dan menginformasikan hal-hal yang baik tentang perusahaan kepada orang lain. Selain itu karyawan merasa bangga telah bekerja di PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

### G. Analisis Data

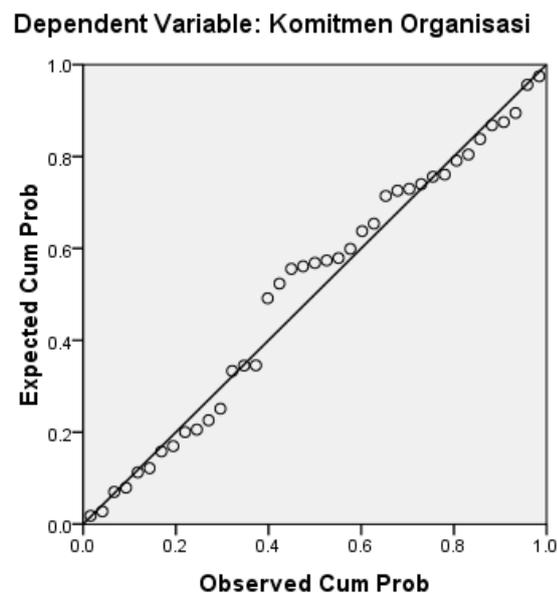
#### 1. Uji Asumsi Klasik

Dengan regresi linear berganda dikenal dengan sebagai beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga BLUE (Best Linear Unbias Estimation). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut, yakni:

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



Gambar IV-1 Normalitas

Gambar di atas mengidentifikasi bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini berdistribusi normal karena sebaran data berada di sekitar garis diagonal.

b. Multikolinearitas

Multikonearitas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (Variance inflasi factor/VIF), yang tidak melebihi 4 atau 5.

**Tabel IV-9**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.961	2.734		-.351	.727		
Kepuasan Kerja	.051	.115	.045	.442	.661	.917	1.091
Pengembangan Karir	.579	.073	.799	7.886	.000	.917	1.091

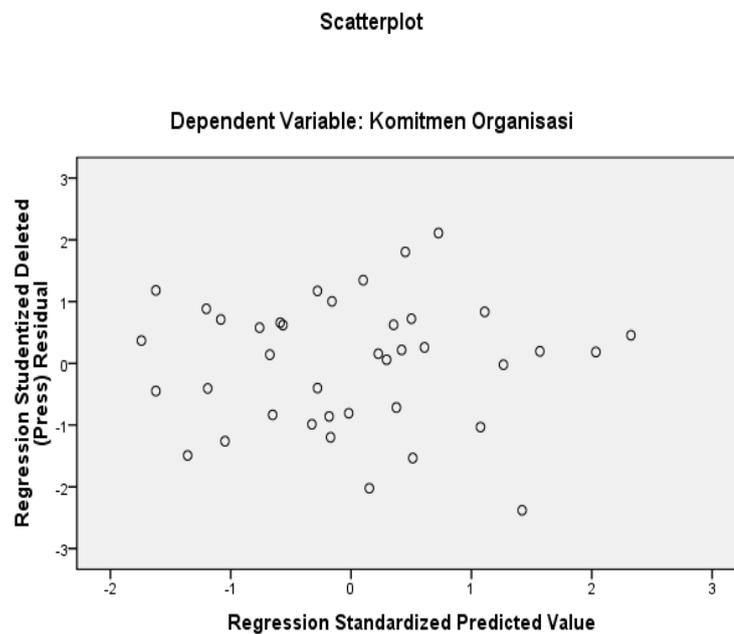
Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Kedua variabel independen yakni  $X_1$  dan  $X_2$  memiliki VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan yaitu mendekati nilai 1, sehingga tidak terjadi multikolinearitas dalam variabel independent penelitian ini. Dengan demikian, tidak terjadi korelasi antara variabel-variabel independen. Nilai VIF tidak melebihi dari 4 maka dengan demikian tidak terjadi multikolinearitas.

c. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians bebrbeda disebut heterokedstisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusannya adalah jika pola tertentu seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar di bawah 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heterokedastisitas.



**Gambar IV-2**  
**Heterokedastisitas**

Gambar di atas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

## 2. Regresi Linier Berganda

Persamaan regresi berganda dapat dilihat dari nilai koefisien B pada tabel berikut ini:

Tabel IV-10 Koefisien Regresi

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.961	2.734		-.351	.727
Kepuasan Kerja	.051	.115	.045	.442	.661
Pengembangan Karir	.579	.073	.799	7.886	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber: Data diolah (2017)

Dari perhitungan dengan menggunakan program komputer dengan menggunakan SPSS (Statistical Program For Social Schedule) versi 16.0 di dapat:

$$a = 0.961$$

$$b_1 = 0,051$$

$$b_2 = 0.579$$

Jadi persamaan regresi ganda linier untuk dua prediktor (kepuasan kerja dan pengembangan) adalah;

$$Y = 0.961 + 0,051X_1 + 0,579X_2$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa nilai  $X_1$  berkontribusi sebesar 0,051 dan  $X_2$  berkontribusi sebesar 0,579. Persamaan di atas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas (kepuasan kerja dan pengembangan) memiliki koefisien  $b_1$  yang positif, berarti seluruh variabel bebas mempunyai hubungan yang searah terhadap variabel Y (komitmen organisasi). variabel pengembangan ( $X_2$ ) memiliki kontribusi relatif yang paling besar di antara kedua variabel bebas.

### 3. Penguji Secara Parsial (Uji t)

Penguji hubungan variabel-variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV-11**  
**Koefisien Regresi**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.961	2.734		2.351	.727
Kepuasan Kerja	.051	.115	.045	2.442	.661
Pengembangan Karir	.579	.073	.799	2.886	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Sumber: Data diolah (2017)

Dari Tabel IV.11 dapat dilihat hasil uji statistik secara parsial sebagai berikut:

#### 1. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Dari tabel IV-10, diperoleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,442 > 2,026$ , maka  $H_0$  ditolak, di mana signifikansi 0,000 lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ .

Hal tersebut berarti bahwa  $H_a$  diterima dan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai hubungan yang signifikan terhadap komitmen organisasi (Y) PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

#### 2. Hubungan Pengembangan terhadap Komitmen Organisasi

Dari tabel IV-10, diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,886 > 2,026$ , maka  $H_0$  ditolak, di mana signifikansi 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal ini

tersebut berarti bahwa  $H_a$  diterima dan dapat disimpulkan bahwa pengembangan ( $X_1$ ) secara parsial mempunyai hubungan yang signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

#### 4. Uji F

Hipotesis substansial dalam penelitian ini adalah: kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan pengembangan karir ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap variabel komitmen organisasi (Y). Agar dapat dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis substansial tersebut dikonversi ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0: \beta = 0$  apabila semua koefisien  $\beta$  sama dengan nol, maka kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan pengembangan ( $X_2$ ) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi (Y)}

Ha:  $\beta \neq 0$  apabila salah satu koefisien  $\beta$  tidak sama dengan nol, maka kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan pengembangan ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi (Y)}

Ketentuannya, jika nilai Sig pada tabel Anova  $< \alpha_{0,05}$ , maka  $H_0$  ditolak, namun bila nilai Sig  $> \alpha_{0,05}$ , maka  $H_0$  diterima. Data yang diperlukan untuk menguji hipotesis di atas adalah sebagai berikut:

**Tabel IV-11**  
**Hasil ANOVA**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	732.412	2	366.206	35.125	.000 <sup>a</sup>
	Residual	375.332	36	10.426		
	Total	1107.744	38			

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Nilai  $F_{hitung}$  pada tabel di atas adalah 35.125 lebih besar daripada  $F_{tabel}$  3,27 dengan sig 0,000  $< \alpha$  0,05. menunjukkan  $H_0$  diterima, berarti kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan pengembangan ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Y (komitmen organisasi) pada taraf  $\alpha$  0,05.

#### 5. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Selanjutnya dengan melihat *R-Square* akan dapat dilihat bagaimana sebenarnya nilai kontribusi kedua variabel bebas terhadap variabel terikat:

**Tabel IV-12**  
**Nilai *R-Square***

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 <sup>a</sup>	.661	.642	3.22891

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber: Data diolah (2017)

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

$$D = 0,661 \times 100\%$$

$$D = 66,1\%$$

Melalui tabel di atas terlihat bahwa nilai R adalah 0,813 dan *R-Square* adalah 0,661 atau 66,1%. Dari nilai *R-Square* dapat diketahui bahwa secara bersama kepuasan kerja dan pengembangan memiliki hubungan sebesar 66,1%

## **B. Pembahasan**

### **1. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (kepuasan kerja dan pengembangan) memiliki koefisien b1 yang positif, berarti seluruh variabel bebas mempunyai hubungan yang searah terhadap seluruh variabel Y (komitmen organisasi). Terhadap hubungan positif variabel  $X_1$ (kepuasan kerja), terhadap variabel Y (komitmen organisasi) yang ditunjukkan oleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$  yaitu  $2,442 > 2,026$ .

Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik  $X_1$  (kepuasan kerja) maka akan tinggi/baik variabel Y (komitmen organisasi). kemudian di peroleh pula bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang di kemukakan oleh Mathins dan Jackson (2005, hal 99) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi cenderung menghubungkan satu sama lain, orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapat kepuasan yang lebih besar. Seorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui kehadiran atau masuk keluar pekerjaan.

## **2. Hubungan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi**

Terdapat hubungan positif terhadap variabel  $X_2$  (pengembangan) terhadap variabel Y (komitmen organisasi) yang ditunjukkan oleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$  yaitu  $2,886 > 2,026$ .

Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik variabel Y (komitmen organisasi). selain itu terlihat pula bahwa pengembangan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Stun dalam Sopiha (2008, hal 164) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi yaitu: “(1) budaya keterbukaan, (2) kepuasan kerja, (3)

kesempatan personal, (4) arah organisasi dan (5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

### **3. Hubungan Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi**

Terdapat hubungan positif variabel  $X_1$  (kepuasan kerja) dan  $X_2$  (pengembangan) terhadap variabel Y (komitmen organisasi) yang ditunjukkan oleh hasil  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $-F_{hitung} < -F_{tabel}$  yaitu  $F_{hitung} 35.124 > F_{tabel} 3,27$  sig  $0,000 < \alpha_{0,05}$ . Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik kepuasan kerja dan pengembangan maka akan tinggi/baik komitmen organisasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Selanjutnya nilai *R-Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,661 menunjukkan sekitar 66,1% variabel komitmen organisasi (Y) dapat diketahui bahwa secara bersama kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan pengembangan ( $X_2$ ) memiliki hubungan sebesar 66,1%. Atau dapat dikatakan bahwa kontribusi kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan pengembangan ( $X_2$ ) terhadap variabel Y (komitmen organisasi) adalah 66,1%. Sedangkan sisanya 33,9% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti.

Pada penelitian ini ketiga hipotesis diterima, yakni kepuasan kerja dan pengembangan berhubungan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan dan berpengaruh tersebut adalah signifikan pada taraf  $\alpha_{0,05}$ . Hubungan yang signifikan mengandung makna bahwa hasil penelitian yang dikatakan positif dan berpengaruh sebesar 66,1% merupakan gambaran umum dari seluruh karyawan yang bekerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada hubungan positif variable  $X_1$  (kepuasan kerja), terhadap variabel Y (komitmen organisasi) yang di tunjukan oleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,442 > 2,026$ . Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik  $X_1$  (kepuasan kerja) maka akan tinggi/baik variabel Y (komitmen organisasi). dan terdapat hubungan variabel  $X_2$  (pengembangan) terhadap variabel Y (komitmen organisasi) yang di tunjukan oleh diperoleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,882 > 2,026$  dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik variabel  $X_2$  (pengembangan) maka akan tinggi/baik variabel Y (komitmen organisasi).
2. Dari uji F diperoleh 35.124 dengan  $F_{tabel}$  3,27 atau sig 0,001  $< \alpha_{0,05}$  menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima,berarti kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan pengembangan karir ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi (Y) pada taraf  $\alpha_{0,05}$
3. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh (*R-Square*) adalah 0,832 atau 66,1%, menunjukkan sekitar 66,1% variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan pengembangan ( $X_2$ ). atau secara praktis dapat dikatakan bahwa kontribusi kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan pengembangan ( $X_2$ ) terhadap variabel Y (komitmen organisasi) adalah 66,1%.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran dapat diberikan sebagai berikut:

1. Mengingat pengembangan mempunyai hubungan terhadap komitmen organisasi para karyawan, maka hendaknya perusahaan lebih memperhatikan pengembangan untuk para karyawan untuk selalu memberikan pelatihan maupun diklat.
2. Kepuasan kerja yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi sehingga diharapkan kepada pihak manajemen perusahaan terus meningkatkan kepuasan kerja dengan cara selalu menyesuaikan gaji sesuai dengan ketentuan pemerintah dan memberikan tunjangan-tunjungan karyawan tepat waktu.
3. Hendaknya pemimpin selalu memperhatikan komitmen organisasi karyawan dengan meningkatkan pemberian kepuasan kerja yang memperhatikan pengembangan karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan penuh semangat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Egota, D. (2015). *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Pekanbaru*. <http://download.portalgaruda.org/article>.
- Hasibuan, Malayu S. P (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Juliandi Azwar, dkk (2014). *Metode Penelitian Bisnis*, Medan. UMSU PRESS
- Luthans, Fred (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh, Yogyakarta: Andi Offset.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, (2009). *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Kedua, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Maruf, Andi A. (2009). *Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi Pegawai dinas Tataruang dan Bangunan Kota Makasar*. Jurnal Pascasarjana Unhas, Makasar.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku II, Penerjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Jakarta: Salemba Empat
- Nur Wening (2005). *Manajemen Usahawan Indonesia*, Jakarta: LMFE. UI
- Robbins, Stephen P. (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku I, Penerjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, P. Sondang, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesembilan, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah. (2009). *Perilaku Organisasional*. Edisi I, Yogyakarta: Andi Offset.
- Sudjana. (2010). *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keempat, Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Cetakan Keduabelas, Jakarta: PT. Rinika Cipta.
- T. Hani Handoko (2009). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Zainuddin Sri Kuntjoro. (2007). *Komitmen Organisasi*, Jakarta, (<http://e-psikologi.Umm.ac.id>).
- <http://kbbi.web.id/komitmen>. Pengertian Komitmen

