

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan sumber daya manusia merupakan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja. Mangkunegara (2013) perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

###### **a. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia yaitu kepentingan individu, kepentingan organisasi, dan kepentingan nasional (Mangkunegara, 2013):

###### **1. Kepentingan Individu**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai, karena dapat membantu meningkatkan potensinya begitu pula kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karier.

###### **2. Kepentingan Organisasi**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi, dengan adanya perencanaan, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

### 3. Kepentingan Nasional

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi kepentingan nasional. Hal ini pegawai yang potensi tinggi dapat dimanfaatkan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional.

#### b. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

##### 1. Penyusunan Anggaran Sumber Daya Manusia

Kegiatan memadukan jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Tujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai kebutuhan tenaga kerja.

- a. Dasar penyusunan formasi
- b. Sistem penyusunan formasi
- c. Analisis kebutuhan tenaga kerja
- d. Anggaran belanja pegawai

##### 2. Penyusunan Program Tenaga Kerja

Kegiatan-kegiatan untuk mengisi formasi yang meliputi program pengadaan tenaga kerja, promosi jabatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pengembangan karier, program pemeliharaan pegawai, dan program pemberhentian pegawai.

#### 2.1.2 Komitmen Organisasi

Komitmen adalah kekuatan pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi. Robbins dan Judge (2017) “Komitmen merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan

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

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan (Ghofur, 2018). Seseorang yang sangat berkomitmen mungkin akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah perusahaan, merujuk pada organisasi dalam hal pribadi, mengabaikan sumber ketidakpuasan kecil, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota organisasi. Sebaliknya, seseorang yang kurang berkomitmen lebih berkemungkinan melihat dirinya sendiri sebagai orang luar, mengekspresikan lebih banyak ketidakpuasan mengenai banyak hal, dan tidak melihat dirinya sebagai anggota jangka panjang dari organisasi.

#### **2.1.2.1 Komponen Komitmen Organisasi**

Sukmawati dan Nurjaya (2014), mengatakan komitmen organisasi dibagi dalam tiga komponen yaitu:

1. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif) adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Komitmen ini merupakan dimensi dari komitmen organisasi yang lebih menekankan pada emosional individu. Pada dimensi ini, anggota organisasi lebih dipengaruhi oleh dorongan afektifnya dari pada kognitifnya.

2. *Continuance Commitmen* (Komitmen Berkelanjutan) adalah komitmen yang berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Pada komitmen berkelanjutan menunjukkan komitmen anggota organisasi yang lebih disebabkan oleh pendapatan yang diperolehnya.
3. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif) adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi. Selain itu dapat didefinisikan sebagai suatu tingkatan dimana seseorang terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui pendalaman tujuan organisasi, nilai-nilai, dan misinya. Bentuk komitmen ini berbeda dari komitmen afektif karena merefleksikan perasaan tugas, kewajiban, dan panggilan untuk bekerja pada organisasi, namun tidak menjadikannya sebagai keterikatan emosional. Bentuk ini juga berbeda dari komitmen berkelanjutan, karena tidak secara cepat terpengaruh pada berubah-ubahnya perhitungan seseorang atas bujukan organisasi lain.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting bagi organisasi, tanpa adanya kepuasan kerja pada anggota organisasi akan mempengaruhi pencapaian kinerja pribadi, kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Hasibuan (2005:202) menyatakan kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan

prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

1. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik.
2. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar karyawan dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.
3. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang dengan balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya.

Kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang dialami oleh pegawai, karena dapat memenuhi keinginan dan kebutuhannya melalui bekerja. Kepuasan kerja juga dapat mengarahkan kepada sikap positif terhadap kemajuan suatu pekerjaan. Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin meningkatkan kinerja, bekerja dengan rasa tenang dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya prestasi kerja yang tinggi dan komitmen organisasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan atau menghindar diri dari situasi-situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis. (Supatmi, dkk, 2013).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan prestasi kerja. Mangkunegara (2013:117) mengemukakan bahwa

*“job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”* yaitu kepuasan kerja adalah perasaan menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

### **2.1.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2013:120) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor pegawai yaitu kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan yaitu jenis kerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawas, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut Sutrisno (2016:77) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor individu, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan politik, dan hubungan masyarakat.
3. Faktor utama dalam pekerjaan meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

## **2.1.4 Pengembangan Karier**

Pengembangan karier merupakan hal terpenting untuk seseorang yang bekerja di perusahaan atau di sebuah organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus ditumbuhkan dalam diri seorang pegawai, dan akan mendorong kemampuan kerjanya. Mangkunegara (2013) menyatakan pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan dip perusahaan supaya perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

### **2.1.4.1 Tujuan Pengembangan Karier**

Tujuan pengembangan karier menurut Mangkunegara (2013):

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang tinggi, hal ini tujuan perusahaan dan individu tercapai.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karier kerja dengan meningkatkan kesejahteraan agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuan untuk menduduki jabatan tertentu.
4. Memperkuat hubungan antar pegawai dan perusahaan.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
9. Mengingat analisis dan keseluruhan pegawai.
10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

#### **2.1.4.2 Sistem Karier**

Penempatan kerja yang sesuai perlu didasarkan pengetahuan yang lengkap tentang karakteristik karyawan, jabatan, dan kesesuaian antara kedua jenis karakteristik. Sutrisno (2016:172) mengungkapkan perumusan sistem karier dapat membawa beberapa manfaat:

1. Semua karyawan dapat memperoleh kesempatan yang sama dan memadai untuk mengembangkan keterampilannya, mempelajari hal-hal yang baru, dan juga memperluas wawasannya, sesuai dengan kemampuannya masing-masing.
2. Seluruh karyawan dapat dikembangkan menurut jalur yang tepat sesuai minat dan karakteristiknya sehingga karyawan dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan minat dan karakteristiknya.
3. Pengembangan karyawan dapat berjalan secara baik, komprehensif dan lancar, sehingga semua tingkat dalam organisasi mulai dari tingkat pelaksana hingga pimpinan puncak dapat diisi dengan karyawan berkemampuan andal.



### 2.1.4.3 Manfaat Sistem Karier

Sutrisno (2016:173) Bagi karyawan maupun perusahaan, sistem karier dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Karyawan
  - a. Mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilan
  - b. Mengetahui jalur pengembangan karier karyawan dalam organisasi.
  - c. Mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan kariernya.
2. Bagi Perusahaan
  - a. Mengendalikan tingkat keluar masuk pegawai
  - b. Membantu terlaksananya program kaderisasi
  - c. Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja
  - d. Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/tidak terampil, tidak produktif, sehingga dapat diambil tindakan segera.

### 2.1.4.4 Unsur Pengembangan Karier

Unsur yang harus diperhatikan dalam pengembangan karier menurut Suwanto (2015):

1. Menaksir kebutuhan karier, Suatu organisasi harus mampu memberikan kesempatan membantu setiap pegawainya mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karier dirinya. Mereka harus didorong dengan berbagai informasi dengan sebanyak-banyaknya dan petunjuk agar mampu mengukur kebutuhan akan karier yang mungkin dicapainya di kemudian hari. Unsur ini sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama

dari pengembangan karier ini yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar memiliki kemauan dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.

2. Kesempatan karier. Organisasi harus memberikan informasi tentang kesempatan karier yang ada dalam organisasi. Dengan informasi tentang kesempatan karier yang ada dalam organisasi maka setiap tenaga kerja dan calon tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya. Sehingga pegawai mengetahui jabatan mana yang mempunyai batas maksimum dengan kesempatan untuk meraih jabatan yang lebih terbatas. Para pekerja juga perlu mengetahui jenis-jenis pekerjaan yang tersedia untuk sekarang atau di masa yang akan datang.
3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karier. Setelah menaksir kebutuhan karier dan kesempatan karier ditetapkan maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi pegawai atau program pelatihan dan pengembangan pegawai. Dengan program mutasi pemindahan jabatan yang sesuai dengan jalur pengembangan karier yang diinginkan.

### 2.1.5 Kompensasi

Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikirannya) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan dan perjanjian. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, status semakin baik dan pemegangan kebutuhan yang dinikmatinya semakin baik juga. Kompensasi salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Hasibuan (2005:117-118) menyatakan kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan atau semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Handoko (1992) dalam Sutrisno (2016:183) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk seperti pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, kesempatan karier.

Perusahaan mengharap agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapat laba dan kontinuitas perusahaan terjamin. Menurut William B. Werther dan Kaith Davis (Hasibuan, 2005) menyatakan kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balas dari pekerjaan yang diberikan. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Ada keuntungannya dengan memberikan kompensasi pada karyawan (Sutrisno, 2016:185)

1. Meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan para karyawan terhadap perusahaan.
2. Menurunkan jumlah absensi para karyawan dan adanya perputaran karyawan.
3. Mengurangi adanya intervensi pemerintah dalam rangka penyelenggaraan kesejahteraan karyawan.

Menurut Panggabean (2002) dalam Sutrisno, (2016:185) agar pemberian kompensasi terasa adil, maka proses yang harus dilakukan adalah:

1. Menyelenggarakan survei yaitu mengenai jumlah kompensasi yang diberikan bagi pekerja yang sebanding di perusahaan lain.
2. Menentukan nilai tiap pekerja dalam perusahaan melalui evaluasi pekerja.
3. Mengelompokkan pekerja yang sama/sejenis ke dalam tingkat kompensasi yang sama pula (untuk menjamin keadilan karyawan).
4. Menyesuaikan tingkat kompensasi dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### **2.1.5.1 Tujuan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2005:121) menyatakan tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain:

1. Ikatan Kerja Sama.

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya

dengan baik, sedangkan pengusaha / majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja.

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

3. Pengadaan Efektif.

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi.

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan.

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

6. Disiplin.

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan - peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh.

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

#### 8. Pengaruh Pemerintah.

Jika program kompensasi sesuai dengan undang - undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Sutrisno (2016:188) menyatakan tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain:

1. Menghargai prestasi kerja
2. Menjamin keadilan
3. Mempertahankan karyawan
4. Memperoleh karyawan yang bermutu
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan

#### 2.1.5.2 Tantangan Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Penentuan besarnya kompensasi menurut Handoko (2011:158) di pengaruhi oleh beberapa tantangan:

1. Suplai dan permintaan tenaga kerja.

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar.

2. Serikat karyawan.

Lemah atau kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi. Semakin kuat kekuatan serikat berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam penetapan upah mereka.

3. Produktifitas.

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh, tanpa hal ini perusahaan tidak akan bisa bersaing. Oleh karena itu perusahaan tidak dapat membayar pada para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktifitas mereka.

4. Kesiediaan untuk membayar.

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktifitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

5. Kemampuan untuk membayar.

Tanpa memerhatikan semua faktor lainnya, dalam jangka realisasi pemberian imbalan tergantung pada kemampuan membayar perusahaan. Kemampuan membayar tergantung pada pendapatan dan laba bersih yang diraih, dimana hal ini dipengaruhi oleh produktifitas karyawan yang tercermin dalam biaya tenaga kerja.

6. Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian.

Hampir semua organisasi mempunyai kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada karyawan anggota serikat buruh maupun karyawan yang bukan anggota

serikat. Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembayaran bonus (*premium*) di atas upah dasar untuk meminimalkan perputaran karyawan atau untuk menarik karyawan terbaik.

#### 7. Kendala-kendala pemerintah.

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturan mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah.

#### **2.1.5.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi besarnya Kompensasi**

Besar kecilnya pemberian kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan, adapun faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi (Sutrisno, 2016:191):

1. Tingkat biaya hidup
2. Tingkat kompensasi yang berlaku dip perusahaan
3. Tingkat kemampuan perusahaan
4. Jenis pekerja dan besar kecilnya tanggung jawab
5. Peraturan perundang-undangan yang berlaku
6. Peran serikat buruh

Tohardi (2002) dalam Sutrisno, (2016:191) mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi:

1. Produktivitas



2. Kemampuan untuk membayar
3. Kesiediaan untuk membayar
4. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

#### 2.1.5.4 Sistem dan kebijakan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2005:121) menyatakan tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain:

##### 1. Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum ditetapkan adalah

###### a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, mingguan, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerjaan harian.

###### b. Sistem Hasil (Output)

Dalam sistem hasil (output), besar kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem ini tidak bisa digunakan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagian karyawan administrasi.

###### c. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas *volume* pekerjaan dan lama mengerjakannya.

## 2. Kebijakan Kompensasi

Kebijaksanaan kompensasi baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuan. Dengan kebijakan ini, diharap akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan keputusan kepada semua pihak.

### 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar dalam rangka penyusunan penelitian ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti (Tahun) dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Saran Penelitian Lanjutan
1	Setyo Budiningsih, Moh. Mukeri Warso, Yulianeu, (2017) Hubungan Pengembangan Karier dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Pada Komitmen Organisasional PT. Pertani (Persero),	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan karier, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>• Kepuasan kerja, Pengembangan karier, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional</li> </ul>	Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menyempurnakan kekurangan-kekurangan dalam penelitian ini dengan menambah variabel-variabel di luar model

No.	Peneliti (Tahun) dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Saran Penelitian Lanjutan
	Wilayah Jateng & DIY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan karier dan kompensasi berpengaruh secara tidak langsung (memediasi) terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja secara positif dan signifikan.</li> </ul>	
2	Jufrizen, (2015) Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi, Pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>• Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>• Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>• Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</li> </ul>	Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menyempurnakan kekurangan-kekurangan dalam penelitian ini dengan menambah variabel-variabel diluar model
3	Dicky Surya Handoko, dan Muis Fauzi Rambe, (2018) Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan karier, kompensasi, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>• Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>• Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> </ul>	Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menyempurnakan kekurangan-kekurangan dalam penelitian ini dengan menambah variabel-variabel di luar model

No.	Peneliti (Tahun) dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Saran Penelitian Lanjutan
4	Muhammad Miftah Babil Yasar, Rini Nugraheni (2017) <i>Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention</i> (Studi pada karyawan kantor pusat Bank Jateng)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan gaji dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>• Kepuasan gaji dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</li> <li>• Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</li> </ul>	Bagi peneliti selanjutnya diharapkan mempunyai waktu lama untuk penelitian, dan diharapkan menyempurnakan kekurangan-kekurangan dalam penelitian ini dengan menambah variabel-variabel di luar model.
5	Andreas Bagaskoro, Aziz Fathoni, dan Moch. Mukeri Warso (2016), <i>Effect Of Compensation And Team Work Through The Performance Of Employees Job Satisfaction As An Intervening Variable In PT. Citra Alam Lestari</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi dan tim kerja secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>• Kompensasi, tim kerja, dan kepuasan kerja secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>	Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menyempurnakan kekurangan-kekurangan dalam penelitian ini dengan menambah variabel-variabel di luar model
6	Syed Muhammad Azeem, Nadeem Akhtar, (2015) <i>Job Satisfaction and Organizational Commitment among Public Sector Employees in Saudi Arabia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan kerja, demografis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>• Demografis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>• Kepuasan kerja mempunyai <i>mediator</i> antara demografis terhadap komitmen kerja</li> </ul>	Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menyempurnakan kekurangan-kekurangan dalam penelitian ini dengan menambah variabel-variabel di luar model

No.	Peneliti (Tahun) dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Saran Penelitian Lanjutan
7	Chanchal Wadhawan, Mridula Mishra, Kanika Garg (2017), <i>A Study of Relationship between Compensation and Organizational Commitment in Pharmaceutical Sector in India</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</li> </ul>	Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menyempurnakan kekurangan dalam penelitian ini dengan menambah variabel-variabel di luar model
8	K. S. Li, Canon Tong and Anthony Wong (2014) <i>The Impact of Career Development on Employee Commitment of Part-Time Faculty (PTF) in Hong Kong's Continuing Professional Development (CPD) Sector</i> (Study PTF in Hong Kong)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaruh pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap komitmen.</li> <li>• Penerimaan peluang pengembangan karier memoderasi positif antara pengembangan karier berpengaruh komitmen.</li> </ul>	Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menyempurnakan kekurangan-kekurangan dalam penelitian ini dengan menambah variabel-variabel di luar model
9	Mary Makena Muguongo, Andrew T. Muguna, Dennis K. Muriithi (2015) <i>Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County, Kenya,</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> </ul>	Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menyempurnakan kekurangan-kekurangan dalam penelitian ini dengan menambah variabel-variabel di luar model

No.	Peneliti (Tahun) dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Saran Penelitian Lanjutan
10	Cigdem Kaya and Belgin Ceylan (2014) <i>An Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employees</i> (Study employees that work in different sectors Turkey)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>• Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> </ul>	Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menyempurnakan kekurangan-kekurangan dalam penelitian ini dengan menambah variabel-variabel di luar model

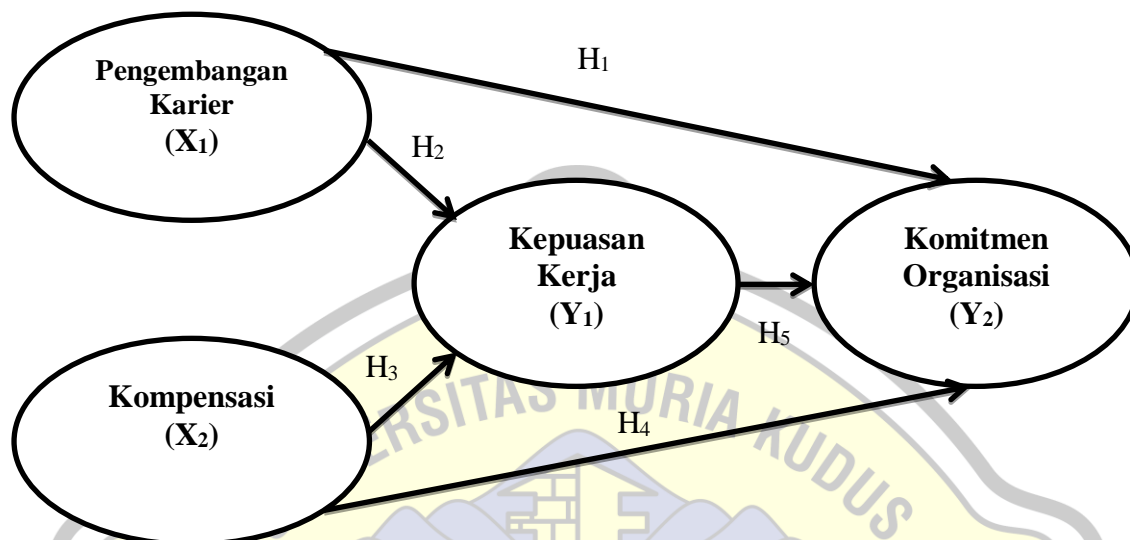
Sumber: Berbagai Jurnal (diolah 2019)

### 2.3 Kerangka Pemikir

Penelitian ini dapat dibuat suatu kerangka pemikiran teoritis yang dapat menjadi landasan dalam penulisan ini yang pada akhirnya dapat diketahui variabel mana yang paling dominan dalam mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengembangan karier, kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kerangka pikiran ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1

## Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Setyo Budiningsih, Moh. Mukeri Warso, Yulianeu (2017), Jufrizen (2015), Dicky Surya Handoko, dan Muis Fauzi Rambe (2018), Syed Muhammad Azeem, Nadeem Akhtar (2015), Abdul Hafid Jusuf, Mahfudnurnajamuddin, Syahrir Mallongi, Baharuddin Latief (2016).

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Bagian ini menggambarkan hubungan antara variabel atau sebuah model hipotesis pengaruh pengembangan karier, kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan bagian R&D PT. Hartono Istana Teknologi dengan mengidentifikasi hubungan ini menjadi 5 hipotesis.

### 2.4.1 Hubungan Antara Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Budiningsih, dkk (2017) pada 69 Karyawan PT. Pertani (Persero), Wilayah Jateng & DIY, menemukan bahwa

pengembangan karier dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi, hal ini keinginan karyawan akan pengembangan karier atau level/jabatan yang tercapai, maka akan menimbulkan komitmen. Jufrizen (2015) juga mendukung bahwa penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan” membuktikan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi, semakin tinggi pengembangan karier di perusahaan, maka semakin tinggi komitmen yang diberikan oleh karyawan. Handoko dan rambe (2018) juga membuktikan bahwa pengembangan karier memberikan dampak positif terhadap komitmen karyawan PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai, Artinya pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Jusuf, *et al* (2016) dalam penelitiannya berjudul “*The effect of career development, leadership style and organizational culture on job satisfaction and organizational commitment*” menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan, semakin perusahaan menerapkan sistem pengembangan karier karyawan dengan baik, maka semakin tinggi karyawan yang mempunyai komitmen organisasi. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Pengembangan karier mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.



## 2.4.2 Hubungan Antara Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan dip perusahaan supaya perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Jusuf, *et al* (2016) dalam penelitiannya berjudul “*The effect of career development, leadership style and organizational culture on job satisfaction and organizational commitment*” menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin perusahaan memberikan kesempatan pengembangan karier karyawan maka semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Simanjuntak, *et al* (2018) juga mendukung dalam penelitiannya bahwa pengembangan karier memberikan peran penting atas keberlangsungan karyawan di sebuah perusahaan, semakin adanya sistem pengembangan karier yang baik di perusahaan/organisasi maka semakin karyawan merasa puas atas kerjanya. Budiningsih, dkk (2017) dalam penelitiannya terhadap 69 Karyawan PT. Pertani (Persero), Wilayah Jateng & DIY menghasilkan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan, semakin perusahaan menerapkan sistem pengembangan karier karyawan dengan baik, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub>: Pengembangan karier mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### 2.4.3 Hubungan Antara Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Sutrisno (2016:183) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk seperti pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, kesempatan karier. Budiningsih, dkk (2017) menyatakan setiap orang bekerja pasti akan membutuhkan kompensasi, semakin besar kompensasi yang diterima karyawan maka semakin besar motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga kepuasan kerja akan tercapai ditingkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Budiningsih, dkk (2017) menemukan dan membuktikan bahwa kompensasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, semakin adil kompensasi yang diberikan maka semakin tinggi kepuasan kerja. Jufrizen (2015) mendukung bahwa penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan” membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Handoko dan rambe (2018) membuktikan bahwa kompensasi memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan, semakin perusahaan menerapkan kompensasi terhadap karyawan dengan baik, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub>: Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **2.4.4 Hubungan Antara Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Kompensasi dasar diperlukan untuk mempertahankan karyawan dengan standar hidup yang layak, akan tetapi kompensasi juga menyediakan suatu pengukuran berwujud mengenai nilai individu bagi perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategi sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya (Nurchayani dan Adayani, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Mutiara, I Gede (2018) pada 60 karyawan PT. Jenggala Keramik Bali menemukan bahwa kompensasi mempunyai peran penting terhadap bertahannya karyawan PT. Jenggala Keramik Bali, hal ini semakin kompensasi yang diberikan perusahaan tinggi atau banyak, maka semakin karyawan mempunyai komitmen tinggi. Handoko dan Rambe (2018) juga menyatakan hal yang sama semakin perusahaan memberikan kompensasi lebih, maka karyawan juga akan memberikan kinerja yang baik dan akan meningkatkan komitmen organisasi. Budiningsih, dkk (2017) juga membuktikan bahwa kompensasi memberikan peran sensitif terhadap karyawan dan dapat meningkatkan komitmen. Artinya kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan, semakin perusahaan menerapkan kompensasi terhadap karyawan dengan baik, maka semakin tinggi komitmen organisasi. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>4</sub>: Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### **2.4.5 Hubungan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting bagi organisasi, tanpa adanya kepuasan kerja pada anggota organisasi akan mempengaruhi pencapaian kinerja pribadi, kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Hasibuan (2005:202) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Azeem, dan Akhtar (2015) pada 210 pegawai dari berbagai kantor pemerintah yang berlokasi di Kota Yanbu Arab Saudi, menemukan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan mempunyai dampak yang positif, sehingga semakin karyawan merasa puas, maka semakin meningkatkan komitmen kerja. Handoko dan Rambe (2018) dalam penelitiannya juga mendukung penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa kepuasan karyawan merupakan bagian dari kesuksesan perusahaan, sehingga semakin karyawan mempunyai rasa puas maka semakin meningkatkan prestasi kerja dan memberikan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Artinya penelitian ini mempunyai pengaruh signifikan antara

kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Jufrizen (2015) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja mempunyai kontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi, hal ini kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan, semakin karyawan mempunyai kepuasan kerja, maka semakin memberikan peningkatan komitmen organisasi. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>5</sub>: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

