

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Manajemen SDM adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang di desain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDM-nya (Rivai, 2009:1).

Dessler (2011:5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Menurut Umar (2008:128) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, dalam penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Sedangkan Andrew dalam Mangkunegara (2013: 4) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang di dalamnya terkandung fungsi – fungsi manajerial dan operasional yang ditujukan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Dengan perencanaan sumber daya manusia dapat menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang.

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Terdapat 2 kelompok fungsi manajemen sumber daya manusia, yang pertama adalah fungsi manajerial diantaranya adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Kedua, fungsi organisasional diantaranya pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja (Rivai dan Segala, 2013:13).

2.1.2.1 Fungsi Manajerial

Untuk dapat melaksanakan tugas dan menjalankan perannya dengan baik dan benar, maka sebuah manajemen memiliki peran yang dapat mendukung dan membantu dalam penerapannya. Dalam manajemen terdapat 4 (empat) fungsi atau aktifitas menurut beberapa ahli, sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Menurut Robbins dan Coulter (2012): *“As managers engage in planning, they set goals, establish strategies for achieving those goals, and develop plans to integrate and coordinate activities.”* Perencanaan (Planning) adalah fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan sejumlah kegiatan. Bagi manajer SDM, proses perencanaan berarti menentukan kemajuan suatu program SDM yang akan

berguna dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bagi perusahaan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2.1.2.2 Fungsi Operasi

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar pelaksanaan MSDM yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan operasional yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Berdasarkan pendapat Gaol (2014: p65) terdapat 6 fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi operasi manajemen SDM yang pertama adalah pengadaan (*procurement*). Fungsi pengadaan berhubungan dengan mendapatkan jenis

dan jumlah tenaga kerja yang penting untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan bagaimana penentuan kebutuhan sumber daya manusia berikut perekrutan, penyeleksian dan penempatan kerja.

2. Pengembangan (*Development*)

Setelah tenaga kerja diperoleh, mereka harus mengalami perkembangan. Perkembangan yang berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui pelatihan, yang penting bagi kinerja pekerjaan. Kegiatan ini sangat penting dan akan terus berkembang dikarenakan perubahan-perubahan teknologi, penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi ini didefinisikan sebagai pemberian upah yang cukup dan wajar kepada tenaga kerja atas kontribusi/jasa mereka terhadap tujuan-tujuan organisasi.

4. Integrasi / Penyatuan (*Integration*)

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya, dan sudah memberikan kompensasi yang memadai, perusahaan masih menghadapi masalah yang sulit, yaitu “integrasi/penyatuan”. Dalam hal ini pegawai secara individu diminta mengubah pandangannya, kebiasaannya, dan sikap-sikap lainnya yang selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan agar disesuaikan dengan keinginan serta tujuan perusahaan.

5. Perawatan / Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.

6. Pemisahan / Pelepasan / Pensiun (*Separation*)

Apabila fungsi pertama manajemen SDM adalah untuk melindungi karyawan, logis apabila fungsi terakhir harus memisahkan/mengeluarkan dan mengembalikan karyawan tersebut kepada masyarakat.

2.2. Pengembangan Karir

2.2.1. Pengertian Karir

Karir didefinisikan oleh Mathis dan Jackson (2006:342) sebagai rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Collin dalam Kaswan (2014:14) yang menyatakan

bahwa *“individual work histories, sequences of and patterns in occupations and work positions and upward progress in an occupation or in life generally.”* intinya adalah karir merupakan riwayat pekerjaan seseorang, serangkaian dan pola dalam pekerjaan dan posisi pekerjaan, serta kemajuan dalam pekerjaan atau dalam kehidupan. Sedangkan Greenhaus (dalam Ivancevich, 2013: 435) menyatakan, karir adalah pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya: posisi pekerjaan, kewajiban pekerjaan, keputusan dan interpretasi subjektif mengenai peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan) dan aktivitas sepanjang rentang masa hidup seseorang. Menurut kedua pakar tersebut, karir merupakan persepsi pribadi sikap dan perilaku seseorang yang terkait dengan aktivitas dan pengalaman pekerjaan dalam rentang hidup seseorang.

Karir dapat ditinjau dari sejumlah perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif karir merupakan serangkaian posisi yang di duduki oleh seseorang selama hidupnya. Ini merupakan karir objektif. Akan tetapi, dari sudut pandang lain karir terdiri atas arah yang harus dituju seseorang dalam kehidupan kerjanya, seperti sikap, nilai, dan harapan seseorang. Ini merupakan karir subjektif. Kedua sudut pandang tersebut, objektif dan subjektif, berfokus pada individu dan berasumsi bahwa orang memiliki kendali atas nasibnya dan mereka dapat memanfaatkan kesempatan untuk memaksimalkan kesuksesan dan kepuasan yang berasal dari karir. Oleh karena itu, pengembangan karir amat diperlukan.

2.2.2. Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Gomes (dalam Triton, 2010) pengembangan karir adalah outcomes yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir institusi. Manajemen karir adalah proses yang dilakukan organisasi untuk memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan dimasa depan. Perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Pengertian ini sejalan dengan ungkapan Bernardin dan Russel (2013:322) yaitu suatu sistem pengembangan karier yang efektif harus berusaha mengintegrasikan serangkaian perencanaan karier individual dan aktivitas manajemen karier organisasional yang melibatkan karyawan, manajemen dan organisasi. Sedangkan menurut Sedangkan menurut Mondy (2010:228), pengembangan karir adalah

pendekatan formal yang digunakan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, tersedia saat dibutuhkan.

Berdasarkan pengertian di atas, pengembangan karir merupakan usaha yang terorganisasi dan terencana yang terdiri atas aktivitas atau proses yang terstruktur yang menghasilkan timbal balik usaha perencanaan karir antara pegawai dan organisasi. Di dalam sistem pengembangan karir, pegawai bertanggung jawab terhadap perencanaan karir, sedangkan organisasi bertanggung jawab terhadap manajemen karir.

2.2.3. Kegiatan Pengembangan Karir

Perusahaan atau suatu organisasi berpandangan ke depan membantu pegawai mengelola pengembangannya menggunakan proses pengembangan karir. Yaitu serangkaian langkah yang membantu pegawai mengidentifikasi dan memburu tujuan karir, di sertai dengan tujuan pengembangan yang tepat agar dapat membantu mereka mencapai tujuan karir jangka panjang. Titik awal pengembangan karir di mulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, menurut Yani (2012: 115) beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan, di antaranya adalah :

a. Prestasi kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya.

b. *Exposure*

Kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*. *Exposure* berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya.

c. Permintaan berhenti

Bila seorang karyawan melihat kesempatan karir yang lebih besar ditempat lainnya, maka permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir lainnya.

d. Kesetiaan organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasi. Mentor dan sponsor. Seorang mentor adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informal. Bila mentor dapat memilih karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir, seperti program latihan, transfer atau promosi maka dia menjadi sponsor.

e. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Bila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan-penambahan gelar, maka berarti mereka memanfaatkan untuk tumbuh.

2.2.4. Proses Pengembangan Karir

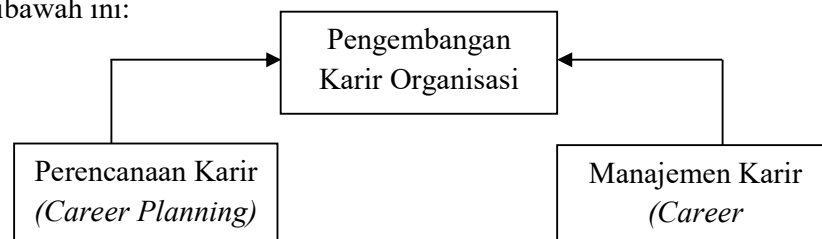
Banyak orang menganggap bahwa karir sama dengan kemajuan dalam suatu organisasi. Karir mengandung dua fokus utama, yaitu: fokus internal dan fokus eksternal. fokus internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya. Sedangkan fokus eksternal menunjuk kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual di duduki oleh seorang pekerja. Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yaitu:

1. *Career planning* atau perencanaan karir

Perencanaan karir berhubungan dengan bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasian sasaran dan / atau tujuan yang terkait dengan karir, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.

2. *Career management* atau manajemen karir

Proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang. Proses pengembangan karir tersebut jika digambarkan akan tampak seperti gambar dibawah ini:



Gambar 2.1 Proses Pengembangan Karir

Sumber : Gomes dalam Triton (2010:153)

Gomes (dalam Triton, 2010) mendefinisikan perencanaan karir dan manajemen karir sebagai berikut:

1. *Career planning* atau perencanaan karir adalah suatu proses yang berlangsung secara sadar dengan tujuan agar :
 - a. Menjadi tahu akan diri, peluang-peluang, hambatan-hambatan, akibat akibat, dan pilihan-pilihan.
 - b. Teridentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir.
 - c. Tercapai tujuan-tujuan akhir tertentu melalui pemrogaman kerja, pendidikan, pengalaman-pengalaman, manajemen-manajemen yang terkait sehingga dapat diberikan arah, waktu, dan berbagai urutan langkah yang terencana.
2. *Career management* atau manajemen karir adalah suatu proses yang sedang berlangsung yang dimulai dari penyiapan, pengimplementasian, dan monitoring atas rencana-rencana karir yang dilaksanakan oleh individu sendiri atau bersama-sama dengan sistem karir organisasi.

2.3 Motivasi

2.3.1. Pengertian Motivasi

Pengertian motivasi sangat erat hubungannya dengan motif. Abraham Spierling (dalam mangkunegara, 2009:93) mengemukakan bahwa motif di definisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Perilaku manusia sebenarnya merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi dasarnya, supaya manusia sesuai dengan tujuan organisasi maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi.

Menurut Richar Daft dan Dorothy (2012: 494) mengatakan bahwa “motivasi mengacu pada kekuatan baik di dalam atau di luar organisasi yang membangkitkan semangat dan ketekunan untuk mengejar tindakan tertentu. Motivasi karyawan mempengaruhi produktivitas, dan bagian dari pekerjaan seorang manajer adalah untuk menyalurkan motivasi terhadap pencapaian tujuan organisasi”. Motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya (Kadarisma 2012: 278). Studi tentang motivasi membantu manajer

memahami apa yang mendorong untuk melakukan tindakan, apa yang mempengaruhi pilihan tindakan mereka, dan mengapa mereka bertahan dalam tindakan dari waktu ke waktu.

Motivasi adalah proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran (Robbins and Judge 2008: 222). Dari beberapa pendapat tersebut maka dapat di simpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan atau cara untuk mendorong seseorang atau dalam diri manusia agar mau berperilaku, bekerja sesuai keinginan diri sendiri tanpa dipaksa untuk memenuhi kebutuhan atau tujuan yang telah ditentukan agar optimal.

2.3.2. Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Frederick Herzberg mengembangkan teori motivasi yang populer yang disebut *Two-Factor Theory* yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang terkait dengan ketidakpuasan yang cukup berbeda dari yang berkaitan dengan kepuasan, yang mendorong gagasan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Penjelasan ini juga didukung dalam *European Journal of Business and Manajement* oleh Amaoko menyebutkan bahwa isi teori Herzberg telah secara luas diterima dan menjadi relevan dalam memotivasi karyawan untuk memberikan hasil kerja terbaik mereka dalam organisasi. Menurut Frederick Herzberg dalam Robbins (2015: 130) faktor tersebut meliputi :

1. Faktor higienis atau faktor-Faktor ekstrinsik yang menimbulkan ketidakpuasan serta berkaitan dengan konteks pekerjaan, antara lain:
 - a. Kebijakan dan Administrasi perusahaan (*company policy and administration*), derajat kesesuaian yang dirasakan karyawan dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.
 - b. Kondisi kerja (*working condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya.
 - c. Gaji dan Upah (*wages and salaries*), derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan kinerjanya.
 - d. Hubungan Antar Pribadi (*interpersonal relation*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan karyawan lain.
 - e. Kualitas supervisi (*Quality supervisor*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan dan diterima oleh karyawan.
2. Motivator atau faktor-faktor intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan, antara lain:

- a. Pencapaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan mendapatkan prestasi kerja, mencapai kinerja tinggi.
- b. Tanggung Jawab (*Responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang karyawan.
- b. Kemajuan (*Advancement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya.
- c. Pekerjaan Itu Sendiri (*the work itself*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya.
- e. Pengakuan (*Recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dicapai.

Dengan demikian, faktor higienis dan motivator merupakan dua faktor yang berbeda yang mempengaruhi motivasi. Faktor higienis hanya bekerja di daerah ketidakpuasan. Kondisi kerja yang tidak aman atau lingkungan kerja yang bising akan menyebabkan orang tidak puas. Faktor motivator yaitu seperti tantangan, tanggung jawab, dan pengakuan harus ditempatkan agar karyawan dapat sangat termotivasi untuk unggul di tempat kerja mereka. Implikasi dari teori dua faktor adalah untuk memperjelas manajer. Di satu sisi, memberikan faktor higienis akan menghilangkan ketidakpuasan karyawan, tetapi tidak akan memotivasi pekerja untuk tingkat prestasi yang tinggi. Di sisi lain, pengakuan, tantangan, dan peluang untuk pertumbuhan pribadi adalah motivator yang kuat dan akan mendorong kepuasan dan kinerja. Peran manajer adalah untuk menghapus ketidakpuasan itu. Untuk memberikan faktor higienis yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar dan kemudian menggunakan motivator untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dan mendorong karyawan terhadap kepuasan prestasi yang lebih besar.

2.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Robins dan Judge (2008:100) adalah tingkat dimana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan seorang pekerja sangat tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Menurut Luthans dalam Edy (2009: 292), komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha

yang tinggi untuk organisasi, suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2002:34), komitmen organisasi adalah perasaan identifikasi, keterlibatan dan kesetiaan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap perusahaan. Komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotanannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat keinginan dan keyakinan seorang karyawan untuk menjadi anggota organisasi dan menerima tujuan organisasi atau suatu sikap dimana para karyawan memiliki keterikatan dengan organisasinya atau perusahaannya dan mengenal baik organisasi tempat ia bekerja. Karyawan yang berkomitmen dengan organisasi maka biasanya akan menetap lama di dalam organisasi itu karena merasa terikat dengan organisasi

2.4.1 Dimensi-dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Robins dan Judge (2008:100) ada tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi, sehingga karyawan memilih tetap tinggal atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya, tiga (3) komponen tersebut adalah :

1. Komitmen Afektif yaitu tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi tetap tinggal dengan organisasi karena mereka memang menginginkannya. Orang-orang ini mengenal organisasi dan terikat untuk tetap menjadi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen ini berasal dari kondisi kerja individu dan harapan individu yang terpenuhi di organisasi.
2. Komitmen Kelanjutan
Suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi tetap tinggal dalam organisasi karena mereka butuh berbuat demikian. Mereka tetap tinggal karena mereka akan mendapat uang pensiun, dan fasilitas atau mereka harus membayar biaya karena pindah kerja, bukan karena adanya hubungan affective yang menyenangkan dengan organisasi.
3. Komitmen Normatif

Yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memangharus begitu. Tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Keharusan untuk tetap tinggal dalam organisasi disebabkan karena tekanan dari orang atau pihak lain. Karyawan dengan tingkat komitmen normative yang tinggi sangat peduli pada apa yang akan dipikirkan orang lain bila iakeluar dari organisasi tempatnya bekerja. Karyawan ini akan merasa enggan untuk mengecewakan atasannya dan khawatir akan dianggap buruk oleh rekan kerjanya bila ia keluar dari pekerjaan tersebut.

2.4.2. Cara Peningkatan Komitmen Organisasi

Dessler dalam Luthans (2011:250) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan:

1. Berkomitmen pada nilai manusia: Membuat aturan tertulis, memperkerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda, memperjelas misi dan ideologi, berkharisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi: memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas: membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan: melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

2.5. Retensi Karyawan

Perputaran secara sukarela atau karyawan meninggalkan lembaga karena keinginannya sendiri dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan keluarga/pribadi. Berdasarkan Mathis & Jackson (2011:126-128) *employee retention* atau retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan.

Setiap organisasi menginvestasikan waktu dan uang untuk mengembangkan rekrutmen baru agar ia siap bekerja dan dapat menyamai karyawan yang sudah ada (Gayathri, Sivaraman, & Kamalambal, 2012). Selanjutnya, menurut Gayathri et al (2012) kehilangan karyawan selalu berarti kehilangan pengetahuan, modal, keahlian, dan pengalaman. Maka, menjadi kehilangan yang sangat besar bagi organisasi apabila organisasi kehilangan orang yang sangat terlatih. Bila organisasi kehilangan seseorang dengan banyak pengetahuan, pada dasarnya organisasi telah kehilangan pendapatan yang seharusnya dihasilkan karyawan tersebut. Jadi, sangat penting bagi organisasi agar tidak kehilangan karyawan, yang dapat mengakibatkan kerugian dan inefisiensi dalam pekerjaan organisasi. Sehingga perlu dikembangkan langkah-langkah yang diperlukan agar perusahaan dapat mempertahankan aset sumber daya manusianya.

2.5.1. Indikator Retensi Karyawan

Baik para pemberi kerja maupun para karyawan telah mengetahui bahwa beberapa bidang umum mempengaruhi retensi karyawan. Mathis & Jackson (2011:128-135) menyampaikan bahwa, ada beberapa faktor penentu terhadap retensi karyawan, faktor penentu inilah yang penulis jadikan sebagai indikator untuk mengukur retensi karyawan di perusahaan, faktor tersebut yaitu:

1. **Komponen organisasi**

Beberapa komponen organisasi mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan pekerjaan mereka. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah. Budaya organisasi adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasional. Nilai organisasional utama yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan adalah kepercayaan. Komponen organisasi lain yang mempengaruhi retensi karyawan berhubungan dengan strategi, peluang dan manajemen organisasi. Semua pengurangan karyawan, pemberhentian sementara, merger dan akuisisi, serta penyusunan ulang organisasional telah mempengaruhi loyalitas dan retensi karyawan.

2. **Peluang karier organisasi**

Usaha pengembangan karir organisasional dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk perkembangan pribadi

memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan.

3. Penghargaan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan berbentuk gaji, insentif dan tunjangan. Ketiga hal tersebut memang merupakan alasan untuk bertahan atau keluar dari organisasi, namun bukan merupakan satu-satunya alasan. Karyawan cenderung bertahan apabila memperoleh penghargaan yang kompetitif. Penghargaan yang kompetitif tersebut dapat dilakukan dalam bentuk gaji dan tunjangan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap karyawan serta tunjangan dan bonus spesial.

4. Rancangan tugas dan pekerjaan

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Selanjutnya fleksibilitas kerja juga membantu retensi karyawan.

5. Hubungan Karyawan

Faktor terakhir yang diketahui mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada hubungan yang di miliki para karyawan dalam organisasi. Hubungan karyawan termasuk perlakuan adil/tidak diskriminatif bagi setiap karyawan, dukungan yang berasal dari *supervisor*/manajemen, serta hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja.

2.6. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah hasil dari penelitian-penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

1	<p><i>American Journal Of Scientific and Industrial Research</i></p> <p>Nama Peneliti : Agba, A. M. Ogaboh, Festus Nkpoyen, Ushie, E. M. (2010)</p> <hr/> <p>Judul Jurnal : <i>Career development and employee commitment in industrial organisations in Calabar, Nigeria</i></p> <p>Penelitian ini menguji hubungan antara pengembangan karir dan komitmen karyawan dalam organisasi industri, di Calabar, Cross River State, Nigeria. Kuesioner dan wawancara dipilih sebagai metode dalam mengumpulkan data dari responden. Kuesioner dalam penelitian ini di bagi menjadi 3 bagian, bagian A berdasarkan karakteristik demografi responden untuk memungkinkan peneliti</p>
---	---

	<p>memperoleh data dari responden berdasarkan lama bekerja, pangkat atau jabatan bekerja, usia, jenis kelamin, status nikah dan kualifikasi pendidikan. Bagian B berkaitan dengan persediaan pengembangan karir untuk memperoleh informasi mengenai bagaimana usahan perusahaan dalam pengembangan karir pekerja. Dan bagian C terdiri dari <i>item</i> yang memperoleh informasi tentang komitmen karyawan. Penelitian ini juga metode wawancara pribadi, dengan mewawancarai para eksekutif dan manajemen. Wawancara memunculkan informasi yang tidak termasuk kedalam kuesioner melainkan fakta-fakta yang mungkin penting, seperti informasi-informasi pribadi manajemen mengenai variabel yang diteliti. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa, pengembangan karir yang berkaitan dengan kemajuan karir, konseling karir dan peluang karir secara signifikan mempengaruhi komitmen pekerja. Studi ini merekomendasikan antara lain bahwa, program pengembangan karir yang luas harus diadopsi oleh manajemen.</p>
2	<p><i>Global Journal of Human Resource Management</i> (www.ea-journals.org) Nama Peneliti : Daisy Ofosuhene Kwenin (2013)</p>
	<p>Judul Jurnal : <i>Relationship Between Work Environment, Career Development Opportunities and Employee Retention in Vodafone Ghana Limited.</i> Menurut penelitian ini ditemukan bahwa pengembangan karir secara signifikan mempengaruhi retensi karyawan di Vodafone Ghana Limited. Dan implikasi dari penelitian ini memberikan saran untuk manajemen Vodafone Ghana Limited harus sebanyak mungkin memberikan lingkungan kerja yang menarik bagi karyawan untuk membanggakan keputusan mereka untuk tinggal dengan organisasi. Selain itu, diidentifikasi bahwa peluang pengembangan karir juga menunjukkan sinyal kuat untuk retensi. Akibatnya, direkomendasikan bahwa manajemen organisasi memberikan kesempatan pengembangan untuk meningkatkan pertumbuhan karir karyawan dan membuat mereka puas untuk tetap dalam organisasi.</p>
3	<p><i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> (http://www.sciencedirect.com/) Nama Peneliti : Ümit Alınçık, Esra Alınçık, Kültigin Akçin, Serhat Erat (2012)</p>
	<p>Judul Jurnal : <i>Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction</i></p>

	<p>Penelitian ini meneliti hubungan antara komponen motivasi karir, karyawan komitmen afektif dan kepuasan kerja karyawan sambil mengontrol karakteristik demografi mereka seperti usia, jenis kelamin, pendapatan dan kepemilikan organisasi. Untuk tujuan ini, peneliti melakukan penelitian lapangan pada 250 karyawan yang bekerja di berbagai industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karir memiliki korelasi positif dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Temuan penelitian ini di sajikan aspek penting bagi manajer untuk menganalisis mengenai perilaku organisasi. Implikasi penting dari temuan ini adalah bahwa, mereka menunjukkan hubungan positif antara motivasi karir dan komitmen organisasi. Karena komitmen karyawan adalah sangat terkait dengan kehadiran pekerja dan ada hubungan positif antara komitmen dan perilaku terbiasa, membangun dan meningkatkan komitmen karyawan merupakan tujuan penting dari sumber daya manusia dalam praktek manajemen. Dalam penelitian ini, motivasi karir juga ditemukan berkorelasi positif dengan komitmen afektif. Namun mengingat hubungan positif antara motivasi karir dan kepuasan kerja, diharapkan manajer sumber daya manusia untuk menemukan cara untuk meningkatkan, mengembangkan dan mendukung motivasi karir antara karyawan mereka.</p>
4	<p>Canadian Social Science (www.cscanada.org) ISSN 1923-6697 Nama Peneliti : Sakinah Mat Zin et. al. (2012)</p>
	<p>Judul Jurnal : <i>Motivation Model for Employee Retention: Applicability to HRM Practices in Malaysian SME Sector</i></p> <p>Jurnal ini terutama didasarkan pada tinjauan literatur. Studi literatur yang luas digunakan untuk mengidentifikasi informasi dan referensi yang relevan. Tulisan ini bermaksud untuk menjelaskan satu masalah tertentu berkaitan dengan UKM Malaysia dalam retensi karyawan dan lebih khusus, penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan model untuk retensi karyawan yang di gabungkan dengan strategi organisasi, budaya organisasi dan faktor imbalan. Motivasi utama penelitian ini diadopsi dari teori dua faktor motivasi-higiene Herzberg. Hasil menunjukkan bahwa sebuah model motivasi untuk retensi karyawan akan meningkatkan perkembangan fungsi HRM dalam pembentukan sistem HRM. Hal ini menunjukkan bahwa itu akan menjadi titik awal yang sangat diperlukan bagi para praktisi untuk memahami motivasi dan manajer mereka sendiri untuk</p>

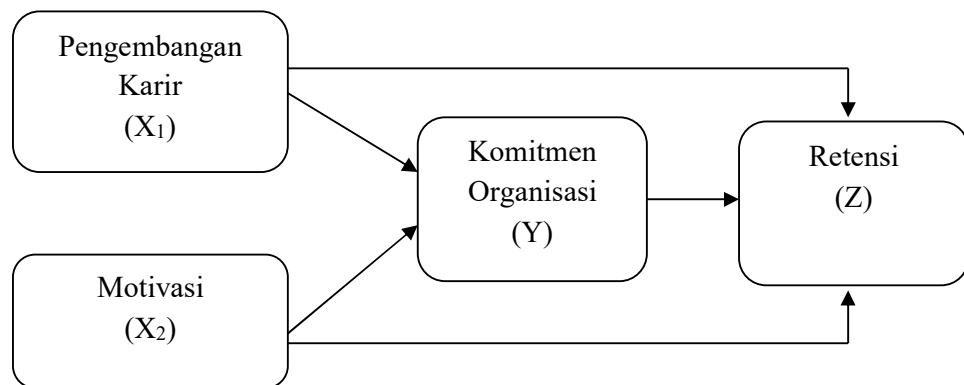
	mendapatkan wawasan dari perilaku tim mereka.
5.	<p>The Journal of Extention (http://www.joe.org/) Nama Peneliti : Michael J. Martin dan Eric K. Kaufman (2015)</p> <p>Judul Jurnal : <i>Do Job Satisfaction and Commitment to the Organization Matter When It Comes to Retaining Employees?</i></p> <p>Dalam penelitian ini mencoba menganalisa tentang praktik-praktik seperti apa yang sebaiknya digunakan untuk manajemen dalam mempertahankan pegawainya. Penelitian ini melibatkan 480 responden dengan lama bekerja kurang dari 6 tahun, yang mewakili 12 negara bagian di Amerika Serikat bagian selatan. Temuan menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepuasan karyawan kerja, komitmen organisasi, dan niat untuk berhenti. Penelitian ini menjelaskan bahwa faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah prediktor utama dari niat karyawan untuk berhenti. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah maka tidak akan memiliki banyak motivasi dalam bekerja. Manajemen harus berbagi pengalaman dan praktik terbaik dengan satu sama lain untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan mereka, dan mengurangi niat mereka untuk berhenti, organisasi harus mempertimbangkan memberikan perhatian terhadap praktek-praktek sumber daya manusia seperti rekrutmen dan perekrutan, manfaat dan kompensasi, pelatihan dan pengembangan, dan evaluasi dan pengawasan, karena mereka berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi. Penelitian ini memberikan data sebagai dasar untuk masing-masing manajemen dalam bekerja untuk meningkatkan praktik sumber daya manusia mereka.</p>
6.	<p><u><i>African Journal of Business Management.</i></u> Nama Peneliti: Atif Anis, Kashif-ur-Rehman, Muhammad Asif Khan, dan Asad Afzal Humayoun (2011)</p> <p>Judul Jurnal: <i>Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry</i></p> <p>Studi ini menjelaskan bahwa retensi karyawan dapat ditingkatkan jika karyawan memiliki komitmen organisasi. Jika karyawan berkomitmen dengan organisasi mereka mereka enggan untuk keluar dari pekerjaan mereka saat ini. Peningkatan komitmen juga akan meningkatkan efisiensi mereka, tapi untuk meningkatkan komitmen organisasi, kompensasi dan dukungan pengawasan</p>

	menjadi peranan penting, seperti yang ditunjukkan hasil yang kedua adalah variabel inti dalam meningkatkan komitmen.
7.	European Journal of Business and Management Nama Peneliti : George Kofi Amaoko (2011)
	<p>Judul Jurnal : Application of Federick Herzberg's Two-Factor theory in Assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective</p> <p>Dalam jurnal ini secara kritis mengkaji teori dua faktor Frederick Herzberg dan menilai aplikasi dan relevansi dalam memahami faktor penting yang memotivasi pekerja. Faktor motivasi tersebut yang disebutkan dalam jurnal ini meliputi faktor <i>hygiene</i> (kebijakan perusahaan dan administrasi, pengawasan teknis, hubungan interpersonal dengan atasan, hubungan interpersonal dengan rekan-rekan dan bawahan, gaji, pekerjaan keamanan, kehidupan pribadi, kondisi kerja dan status) dan faktor motivator (prestasi, pengakuan, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan pertumbuhan pribadi dan tanggung jawab). Penelitian lebih lanjut membuktikan bahwa karyawan lebih termotivasi oleh faktor intrinsik seperti yang diambil dari teori motivator Herzberg.</p> <p>Survei oleh Pembangunan Dimensions International, yang diterbitkan dalam Koran Inggris Times pada tahun 2004 mewawancarai 1.000 karyawan dari organisasi yang mempekerjakan lebih dari 500 pekerja. Survei menemukan bahwa banyak dari karyawan tersebut bosan dengan pekerjaan mereka, tidak memiliki komitmen dan sedang mencari pekerjaan baru. Ini lebih lanjut menunjukkan bahwa, alasan utama mengapa karyawan yang meninggalkan pekerjaan mereka adalah kurangnya pekerjaan stimulus dan tidak ada kesempatan untuk kemajuan. Karyawan ingin lebih pekerjaan menantang yang menarik untuk dilakukan. Survei itu menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang memotivasi karyawan sebagian besar ditemukan prestasi, tanggung jawab, pertumbuhan pribadi antara lain. Jelas penyediaan pekerjaan diperkaya oleh manajer memiliki kapasitas untuk membuat karyawan merasa termotivasi. Ini adalah salah satu utama ide ditangkap dalam teori Herzberg.</p>

2.7. Kerangka Pemikiran

Pengembangan karir dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kesesuaian minat dan keahlian dengan pekerjaan, kesempatan atau peluang karir, kejelasan karir,

informasi karir, pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan, mengintegrasikan dengan perencanaan SDM dan dukungan perusahaan. Sedangkan motivasi dipengaruhi oleh faktor higienis dan faktor pemuas, faktor higienis diantaranya kondisi kerja, upah, kebijakan perusahaan, dan supervisi. Sedangkan faktor pemuas berkaitan dengan prestasi, tanggung jawab dan penghargaan. Lalu komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor seperti : komitmen afektif (*affective comitment*), komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*), komitmen normatif (*normative commiment*) dan retensi karyawan dipengaruhi oleh komponen organisasional, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan karyawan. Berdasarkan teori yang telah dikemukakan dalam topik sebelumnya maka dapat disusun kerangka pemikiran yang terdapat pada gambar 2.2 berikut ini.



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.8. Hipotesis

Dari kerangka berpikir dan tinjauan pustaka diatas, dapat dirumuskan hipotesis atau dugaan sementara terhadap variabel-variabel penelitian yang digunakan sebagai berikut :

Hipotesis 1

H_0 = Tidak ada pengaruh pengembangan karir (X1) terhadap komitmen organisasi (Y)

H_a = Ada pengaruh pengembangan karir (X1) terhadap komitmen organisasi (Y)

Hipotesis 2

H_0 = Tidak ada pengaruh motivasi (X2) terhadap komitmen organisasi (Y)

H_a = Ada pengaruh motivasi (X2) terhadap komitmen organisasi (Y)

Hipotesis 3

H_0 = Tidak ada pengaruh pengembangan karir (X1) dan motivasi (X2) terhadap komitmen organisasi (Y)

H_a = Ada pengaruh pengembangan karir (X1) dan motivasi (X2) terhadap komitmen organisasi (Y)

Hipotesis 4

H_0 = Tidak ada pengaruh pengembangan karir (X1) terhadap retensi (Z)

H_a = Ada pengaruh pengembangan karir (X1) terhadap retensi (Z)

Hipotesis 5

H_0 = Tidak ada pengaruh motivasi (X2) terhadap retensi (Z)

H_a = Ada pengaruh motivasi (X2) terhadap retensi (Z)

Hipotesis 6

H_0 = Tidak ada pengaruh komitmen organisasi (Y) terhadap retensi (Z)

H_a = Ada pengaruh komitmen organisasi (Y) terhadap retensi (Z)

Hipotesis 7

H_0 = Tidak ada pengaruh pengembangan karir (X1) dan motivasi (X2), terhadap komitmen organisasi (Z) melalui retensi (Y)

H_a = Ada pengaruh pengembangan karir (X1) dan motivasi (X2), terhadap komitmen organisasi (Z) melalui retensi (Y)