

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan aset terpenting dalam perusahaan dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas perusahaan, sehingga harus dikelola dan diperlakukan dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Hasibuan (2019,10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sementara menurut Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi (Bukit dkk, 2017:11).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola Sumber Daya Manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (dikutip di Bukit dkk, 2017:12), tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang memotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.1.1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2019,21) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

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

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

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

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik maka sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

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

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

2.1.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2019,14) mengemukakan peranan Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan Sumber Daya Manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan. Semakin besar hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin puas karyawan tersebut, dan sebaliknya. Semakin kecil hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan tersebut (Busro, 2018:101).

Hasibuan (2019,202) mengemukakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja yang kemudian dapat mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Karyawan akan merasa puas karena kondisi dan situasi kerja yang dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapannya. Oleh karena itu, apabila seseorang telah menemukan rasa puas terhadap hasil kerjanya, maka individu tersebut akan memiliki kinerja yang baik yang kemudian dapat menghasilkan prestasi kerja serta memunculkan rasa komitmen dalam dirinya terhadap pekerjaannya.

2.1.2.2 Model-Model Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (dikutip di Busro, 2018:104) kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Ada lima model kepuasan kerja yang menonjol, berdasarkan penyebabnya, yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan. Kepuasan kerja ditentukan oleh karakteristik suatu pekerjaan yang memungkinkan memenuhi kebutuhan individu. Sebagaimana dijelaskan, bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan mulai dari gaji, tunjangan perumahan, tunjangan kesehatan, rekreasi, dan berbagai tunjangan lainnya akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Kecocokan antara harapan yang realitas. Kepuasan kerja adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi merupakan perbedaan antara harapan dan hasil yang diperoleh. Pada saat hasil yang diperoleh lebih besar daripada yang diharapkan, atau harapan lebih kecil daripada hasil, maka akan mendapat kepuasan dan sebaliknya.
3. Pencapaian nilai. Kepuasan kerja berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan yang memungkinkan untuk memenuhi nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu. Semakin baik nilai suatu pekerjaan bagi perusahaan, atau semakin besar makna pekerjaan bagi pencapaian tujuan perusahaan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan yang akan dirasakan oleh karyawan.
4. Persamaan. Kepuasan kerja merujuk pada perlakuan individu secara adil di tempat kerja. Keadilan dalam hal perlakuan kerja, perlakuan yang adil dalam pemberian gaji, perlakuan yang adil didepan peraturan perusahaan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja dan sebaliknya.
5. Komponen watak atau genetik. Individu yang emosinya stabil akan mudah merasakan kepuasan kerja dibandingkan individu yang emosional, temperamen, suka mengeluh di belakang, dan karakter negatif lainnya.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Herzberg (dikutip di Busro, 2018:110) berpendapat ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Faktor-faktor dalam kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial sesama karyawan, karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis pekerjaan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan dan kondisi fisik lingkungan kerja, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, berbagai tunjangan/fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Smith (dikutip di Indrasari, 2017:45) indikator kepuasan kerja dapat diukur dengan:

1. Pekerjaan itu sendiri. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.
2. Gaji. Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya
3. Kesempatan promosi. Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.
4. Supervisi. Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.
5. Rekan sekerja. Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana keiompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

2.1.3 Promosi Jabatan

2.1.3.1 Pengertian Promosi Jabatan

Promosi (*promotion*) memberi peranan yang penting bagi karyawan, dengan adanya promosi artinya ada kepercayaan dan pengakuan mengenai

kemampuan serta kecakapan karyawan tersebut untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Jika ada kesempatan promosi, maka karyawan akan terdorong bekerja giat, semangat, disiplin, dan berprestasi kerja sehingga tujuan perusahaan secara optimal dapat dicapai. Adanya kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong perekrutan (*recruiting*) pelamar yang semakin banyak melamar di perusahaan. Hasibuan (2019,108) menyatakan promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Siagian juga mengemukakan promosi jabatan adalah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula (Harras dkk, 2020:364).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang tanggung jawabnya lebih besar sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar pula.

2.1.3.2 Asas-Asas Promosi Jabatan

Berikut asas-asas promosi jabatan menurut Hasibuan (2019,108):

1. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.

2. Keadilan

Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih untuk dipromosikan berdasarkan peringkat terbaik sehingga akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

3. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong.

2.1.3.3 Tujuan-Tujuan Promosi Jabatan

Tujuan diadakannya promosi menurut Hasibuan (2019,113) yaitu untuk:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.

6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Menurut Kal (dikutip di Harras dkk, 2020:366), faktor-faktor yang memungkinkan promosi jabatan dapat dicapai yaitu:

1. Pendidikan formal

Saat ini jenjang pendidikan masih menjadi salah satu kriteria kenaikan pangkat atau jabatan. Hal itu karena asumsi, dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi maka dimungkinkan seseorang akan memiliki pola pikir yang lebih baik.

2. Pengalaman kerja

Dalam memutuskan kenaikan jabatan, pimpinan akan melihat masa kerja dari karyawan tersebut. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk melihat dedikasi dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

3. Sikap atasan

Hal yang paling sensitif dari kenaikan jabatan adalah kecenderungan pimpinan. Dengan kata lain, penilaian pimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kenaikan pangkat seorang karyawan.

4. Prestasi kerja

Promosi sejatinya adalah penghargaan atas karyawan yang berprestasi, semakin rutin berprestasi maka semakin besar peluang untuk mendapat promosi jabatan.

5. Adanya lowongan jabatan

Terdapat kekosongan jabatan adalah unsur utama promosi jabatan, karena alasan ini para pimpinan memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan yang memiliki kualifikasi.

6. Produktivitas kerja

Hasil kerja yang baik atau mampu mencapai target menjadi penilaian dalam promosi jabatan. Karyawan dengan kriteria ini memiliki peluang yang besar untuk mendapatkan promosi.

2.1.3.5 Indikator Promosi Jabatan

Menurut Harras dkk (2020,370), beberapa indikator untuk mengukur promosi jabatan yaitu:

1. Pengalaman / masa kerja

Memiliki masa kerja yang cukup. Karena promosi akan dilakukan kepada karyawan yang memiliki minimal masa kerja di perusahaan. Karena semakin lama karyawan bekerja maka akan semakin banyak pula kemungkinan karyawan berkontribusi untuk perusahaan

2. Kompetensi

Pegawai memiliki kompetensi pada bidang jabatan baru yang akan didelegasikan. Jika karyawan memiliki kompetensi yang sesuai maka akan semakin besar kemungkinan karyawan dipromosikan.

3. Prestasi kerja

Karyawan harus memiliki prestasi kerja yang baik. Semakin baik prestasi kerja karyawan maka semakin besar kemungkinan karyawan untuk dipromosikan.

4. Loyalitas

Hal pertama yang dinilai dalam promosi adalah kesetiannya terhadap organisasi. Artinya karyawan selalu mendukung dan ikut serta menyukseskan kebijakan-kebijakan perusahaan.

5. Kepribadian

Memiliki kepribadian yang baik (interaksi dan komunikasi). Karyawan yang memiliki kepribadian yang baik akan memiliki hubungan yang baik pula dengan rekan kerja maupun atasan. Maka dukungan promosi untuk karyawan tersebut pun akan bertambah besar.

2.1.4 Komitmen Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola komitmen organisasi Sumber Daya Manusia. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Sehingga seringkali, orang yang diangkat untuk menduduki jabatan tertentu pastilah karyawan yang memiliki komitmen atau loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Menurut Gibson, komitmen organisasi adalah suatu perasaan akan pengenalan, loyalitas, dan keterlibatan yang diperhatikan terhadap organisasi atau unit organisasi (Wijaya & Rifa'i, 2016:167).

Sedangkan Menurut Mathis dan Jackson, komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Ketika karyawan tidak memiliki komitmen organisasi, maka mereka akan bekerja acuh tak acuh, dan tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang tinggi yang pada akhirnya mereka akan meninggalkan organisasi, baik karena kesadaran sendiri maupun karena diberhentikan (Busro, 2018:71).

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Stun (dikutip di Rosa dkk, 2022:305) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan, yaitu:

1. Budaya keterbukaan

Saat ini setiap organisasi menyadari pentingnya budaya keterbukaan, budaya keterbukaan menciptakan kejujuran proses untuk terus belajar tanpa henti.

Organisasi juga wajib menumbuhkan budaya transparan kepada setiap karyawan, karena jika perusahaan dan karyawan saling terbuka maka karyawan akan berkomitmen untuk tetap berada di organisasi tersebut.

2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan ukuran dari tingkat kepuasan karyawan dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan perasaan suka terhadap pekerjaan yang ditekuninya. Jika tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi maka karyawan akan merasa nyaman berada di perusahaan sehingga tercipta komitmen organisasi dalam diri karyawan.

3. Kesempatan personal untuk berkembang

Setiap karyawan tentu ingin terus berkembang secara personal agar dapat bekerja lebih baik dan menjalani jenjang karir. Bekerja dalam jangka waktu yang lama dalam suatu perusahaan tanpa peningkatan pengetahuan dan keterampilan dapat membuat karyawan bosan hingga ingin keluar dari perusahaan. Agar karyawan tetap berkomitmen maka harus ada pelatihan maupun peningkatan jenjang karir.

4. Arah organisasi

Setiap pemimpin dalam suatu perusahaan harus bisa menentukan arah yang jelas bagi bawahannya agar dapat mengoptimalkan kinerja tim sehingga dapat berhasil mencapai tujuan bersama, itulah mengapa perlu adanya visi dan misi perusahaan. Jika visi dan misi perusahaan jelas akan lebih mudah bagi karyawan untuk merasa terikat dengan pekerjaan mereka.

5. Penghargaan kerja yang sesuai kebutuhan

Penghargaan akan diberikan kepada karyawan loyal atau berprestasi yang berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik. Pemberian penghargaan bagi karyawan merupakan suatu tanda apresiasi dari perusahaan dan bertujuan untuk menaikkan motivasi karyawan lain untuk berhasil juga. Jika karyawan berprestasi namun tidak diberikan penghargaan maka karyawan akan berpikir untuk mencari perusahaan lain yang lebih menghargainya.

2.1.4.3 Pendekatan Komitmen Organisasi

Menurut Busro (2018,77) pendekatan-pendekatan teoritis yang muncul di dalam mengkaji teori komitmen organisasi, yaitu:

1. Pendekatan sikap. Komitmen menurut pendekatan ini, menunjuk pada permasalahan sikap keterlibatan dan sikap loyalitas anggota organisasi terhadap organisasinya.
2. Pendekatan perilaku. Pendekatan ini berhubungan dengan proses di mana individu telah terikat dengan organisasi tertentu.
3. Pendekatan Multidimensi. Komitmen organisasi secara tradisional dipandang sebagai konstruk uni dimensi atau satu dimensi di mana komitmen organisasi didefinisikan sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas.

2.1.4.4 Indikator Komitmen Organisasi

Untuk mengukur komitmen organisasi, diperlukan indikator sebagai berikut (Busro, 2018:86):

1. Indikator Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) meliputi:
 - a. Kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi: karyawan memiliki kepercayaan bahwa nilai dan tujuan organisasi itu baik.
 - b. Loyalitas terhadap organisasi: karyawan rela mengorbankan dirinya demi memenuhi tujuan organisasi.
 - c. Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi: karyawan selalu berupaya melakukan usaha untuk terwujudnya kepentingan organisasi.
2. Indikator Komitmen Kontinu (*Continue Commitment*) meliputi:
 - a. Memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi,
 - b. Memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi.
3. Indikator Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) meliputi:
 - a. Kemauan bekerja: karyawan memiliki dorongan untuk mengerjakan tugasnya.
 - b. Tanggung jawab memajukan organisasi: karyawan merasa bertanggung jawab untuk memajukan organisasi.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi

Pada dasarnya seorang karyawan dalam bekerja akan merasa nyaman dalam sebuah organisasi apabila memperoleh kepuasan kerja. Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan mendapatkan balasan

yang sesuai dari perusahaan, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dan merasa ingin selalu bekerja di perusahaan tersebut.

Menurut Ahmad dan Shah, mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang kuat dan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Artinya, kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Organisasi yang mampu memberikan kepuasan kerja yang tinggi terhadap karyawan, maka organisasi tersebut akan mudah dalam membina karyawan, sehingga mereka tidak memutuskan untuk keluar dari perusahaan tersebut. Seorang karyawan yang merasa tidak mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi sudah dapat dipastikan mereka akan mencari dan berpindah ke perusahaan lain, yang mereka anggap akan memberikan kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan sebelumnya (Busro, 2018:111).

Dalam penelitian Utama dan Sintaasih (2015) yang berjudul “Pengaruh *Work-Family Conflict* dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan *Turnover Intention*” menyatakan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan semakin tinggi pula komitmen organisasi.

2.2.2 Hubungan Promosi Jabatan dengan Komitmen Organisasi

Adanya promosi jabatan dalam perusahaan akan mendorong karyawan untuk menghasilkan prestasi kerja. Karyawan akan menghasilkan prestasi kerja demi mendapatkan promosi jabatan yang kemudian akan timbul kepuasan saat

karyawan berhasil dipromosikan serta komitmen karyawan terhadap perusahaan pun akan meningkat. Ringgio mengemukakan bahwa terdapat korelasi positif yang cukup tinggi antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dimana kedua hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu kesempatan untuk promosi jabatan (Poniman & Hadiyat, 2015:311). Jika tidak adanya kesempatan promosi jabatan dalam suatu perusahaan maka karyawan akan berpikir untuk mencari perusahaan yang lain untuk jenjang karirnya yang lebih baik.

Ketersediaan kesempatan promosi jabatan di perusahaan tentunya berbeda-beda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Semakin besar perusahaan tersebut maka akan tersedia semakin banyak kesempatan promosi jabatan sehingga akan meningkatkan komitmen karyawan (Wahyuni dkk, 2022:176).

Dalam penelitian Lorensa dkk (2020) yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja dan Kesempatan Promosi terhadap Komitmen Organisasional dan *Turnover Intention* Karyawan Samarinda POS” menyatakan bahwa peluang promosi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Artinya semakin tinggi persepsi karyawan terhadap peluang promosi maka komitmen organisasi karyawan akan meningkat.

2.2.3 Hubungan Kepuasan Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Stun komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan promosi jabatan (Rosa dkk, 2022:305). Jika kepuasan kerja tinggi dan kesempatan dipromosikan tersedia maka komitmen organisasi karyawan akan meningkat.

Karyawan yang dipromosikan akan merasa puas dengan perusahaan, karyawan yang puas tersebut kemudian akan berkomitmen untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Dalam penelitian Susanti dkk (2015) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Perawat terhadap Komitmen Organisasi RS. Eka Hospital Pekanbaru” menyatakan bahwa pengembangan karir dan kepuasan secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Pengembangan karir tersebut terdapat beberapa jenis, salah satunya yaitu promosi jabatan. Jadi dengan kata lain, promosi jabatan dan kepuasan secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan.

2.3 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Anggi Wulan Lestari & Sofia. A. P. Sambul	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado Jurnal Administrasi Bisnis Unsrat Volume 5 Nomor 4 Tahun (2017)	Variabel bebas: <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan Kerja Variabel terikat <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Organisasi Alat analisis: Alat analisis: Menggunakan uji validitas, reliabilitas, dan uji hipotesis Hasil penelitian: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional PT. Bank Mandiri Tbk Area Manado.	Persamaan: Meneliti variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan dan juga menggunakan metode kuantitatif.	Perbedaan: <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado. • Jumlah responden sebanyak 39 orang. • Peneliti hanya menggunakan 1 variabel bebas yaitu kepuasan kerja.

2.	Aisyah Pia Asrunputri	Pengaruh Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, dan <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Komitmen Organisasional pada Bank Mandiri Syariah Jurnal Dinamika Manajemen dan Bisnis (JDMB) Volume 1 Nomor 2 Tahun (2018)	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan Kerja • Keterlibatan Kerja • <i>Perceived Organizational Support</i> <p>Variabel terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Organisasi <p>Alat analisis: Menggunakan uji validitas, reliabilitas, dan uji hipotesis</p> <p>Hasil penelitian :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak ditemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi serta POS dan komitmen organisasi • Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap 	<p>Persamaan:</p> <p>Meneliti kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan dan juga menggunakan metode kuantitatif.</p>	<p>Perbedaan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian di Bank Syariah Mandiri. • Menggunakan variabel bebas Keterlibatan Kerja dan POS • Jumlah responden sebanyak 60 orang.
----	-----------------------	--	---	---	---

			komitmren organisasi		
3.	Bella Sinta Ritonga	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Komiten Organisasional Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Kota Skripsi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun (2020)	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan Kerja • Disiplin Kerja <p>Variabel terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Organisasi <p>Alat analisis: Menggunakan regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji t, uji f, dan koefisien determinasi</p> <p>Hasil penelitian: Kepuasan kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi</p>	<p>Persamaan:</p> <p>Meneliti kepuasan kerja terhadap komiten organisasi karyawan dan juga menggunakan metode kuantitatif serta meneliti jumlah populasi 56 karyawan.</p>	<p>Perbedaan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian di Kantor BPJS Ketenagakerjaan
4.	Dessy Trismiyanti & Muthia Roza Linda	Pengaruh Iklim Organisasi, Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Kerja Karyawan Bank Nagari Cabang Utama	<p>Variabel bebas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iklim Organisasi • Promosi Jabatan • Kepuasan Kerja <p>Variabel terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Organisasi 	<p>Persamaan:</p> <p>Meneliti kepuasan kerja dan promosi jabatan terhadap komitmen organisasi karyawan dan juga</p>	<p>Perbedaan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian di Bank Nagari Cabang Utama Padang. • Menggunakan variabel iklim

		<p>Padang Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Volume 10 Nomor 3 Tshun (2019)</p>	<p>Alat analisis : Menggunakan analisis SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>)</p> <p>Hasil penelitian :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. • Promosi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. • Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. • Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. • Promosi jabatan tidak berpengaruh secara signifikan 	<p>menggunakan metode kuantitatif.</p>	<p>organisasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jumlah responden sebanyak 100 orang.
--	--	---	--	--	---

			terhadap kepuasan kerja.		
5.	Devia Lorensa, Dirga Lestari, Sukisno Slamet Riadi	Pengaruh Stres Kerja dan Kesempatan Promosi terhadap Komitmen Organisasional dan <i>Turnover Intention</i> Karyawan Samarinda POS Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 16 Nomor 3 Tahun 2020	Variabel bebas: <ul style="list-style-type: none"> • Stres Kerja • Promosi Jabatan Variabel terikat <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Organisasi • <i>Turnover Intention</i> Alat analisis: Menggunakan analisis SEM Hasil penelitian: <ul style="list-style-type: none"> • Stres kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi • Promosi dan komitmen organisasi berpengaruh secara negatif terhadap <i>Turnover Intention</i>. • Promosi dan stres 	Persamaan: Meneliti promosi Jabatan terhadap komitmen organisasi karyawan dan juga menggunakan metode kuantitatif.	Perbedaan : <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian di Samarinda POS • Menggunakan variabel stres kerja. • Jumlah responden sebanyak 35 orang.

			kerja berpengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i> .		
6.	Dewa Gede Andika Satria Utama & Desak Ketut Sintaasih	Pengaruh <i>Work – Family Conflict</i> dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan <i>Turnover Intention</i> E-Journal Manajemen Unud Volume 4 Nomor 11 Tahun 2015	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Work – Family Conflict</i> • Kepuasan Kerja <p>Variabel terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Organisasi • <i>Turnover Intention</i> <p>Alat analisis: Menggunakan analisis jalur</p> <p>Hasil penelitian:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Work – Family Conflict</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi • Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen 	<p>Persamaan:</p> <p>Meneliti variabel kepuasan terhadap komitmen organisasi karyawan dan menggunakan metode kuantitatif.</p>	<p>Perbedaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian di Bank Mandiri Kantor Cabang Veteran • Peneliti menggunakan variabel <i>Work – Family Conflict</i> sebagai variabel bebas dan variabel <i>Turnover Intention</i> sebagai variabel terikat. • Jumlah responden sebanyak 67 orang.

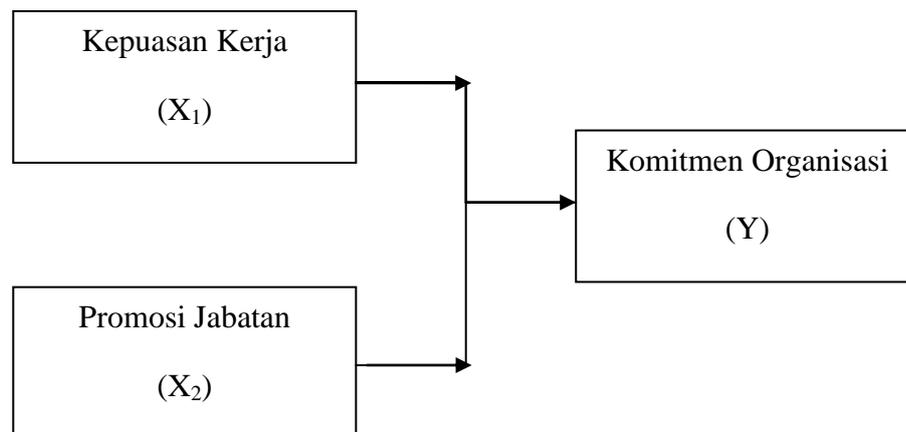
			<p>organisasional</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Work – Family Conflict</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> • Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> 		
7.	Dewa Putu Prasetya Cahya Utama & I Made Artha Wibawa	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Karyawan Bali Rani Hotel E-Jurnal Manajemen Unud Volume 5 Nomor 4 Tahun 2016	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan Kerja <p>Variabel terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Organisasi & OCB <p>Alat analisis: Menggunakan analisis jalur</p> <p>Hasil penelitian:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 	<p>Persamaan:</p> <p>Meneliti variabel kepuasan terhadap komitmen organisasi karyawan dan menggunakan metode kuantitatif</p>	<p>Perbedaan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian di Bali Rani Hotel. • Peneliti menggunakan variabel terikat OCB. • Jumlah responden sebanyak 133 orang.

			<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB 		
8.	Lutfi Annisa Rahayu	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Karyawan Honorer pada Rumah Sakit Tingkat IV Madiun</p> <p>Skripsi Stikes Bhakti Husada Mulia Madiun Tahun (2017)</p>	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan Kerja • Komitmen Organisasi <p>Variabel terikat</p> <p>Alat analisis: Menggunakan analisis Kendal Tau</p> <p>Hasil penelitian: Kepuasan kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap komitmen organisasi</p>	<p>Persamaan:</p> <p>Meneliti kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan dan juga menggunakan metode kuantitatif.</p>	<p>Perbedaan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian di Rumah Sakit Tingkat IV Madiun • Jumlah responden sebanyak 96 orang.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Kerangka pemikiran berikut menggambarkan hubungan antara variabel independen, dalam hal ini adalah kepuasan kerja dan promosi jabatan dan variabel dependen yaitu komitmen organisasi.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2020,117) hipotesis atau hipotesa adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis menjadi teruji apabila semua gejala yang timbul tidak bertentangan dengan hipotesis tersebut. Hipotesis

dalam penelitian ini diduga adanya pengaruh kepuasan kerja dan promosi jabatan terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Baturaja baik secara parsial maupun simultan.