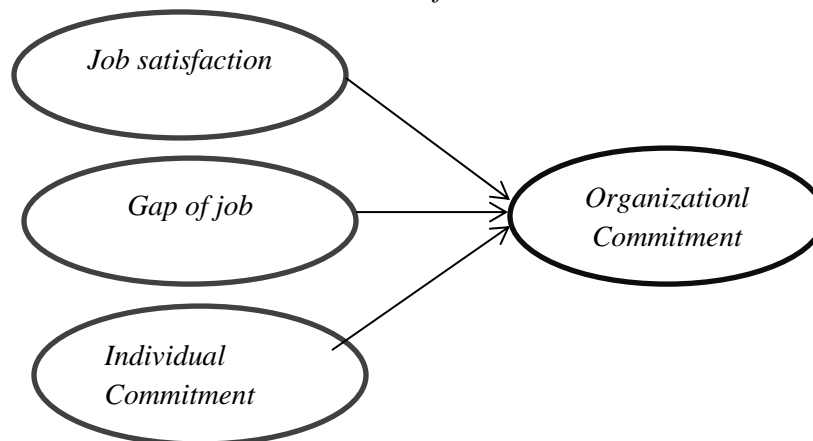


menjadi penyebab ketidakharmonisan antar sesama karyawan. Focus utama adalah bagaimana menciptakan komitmen, kerjasama dan saling berkontribusi guna menciptakan perusahaan yang semakin baik.

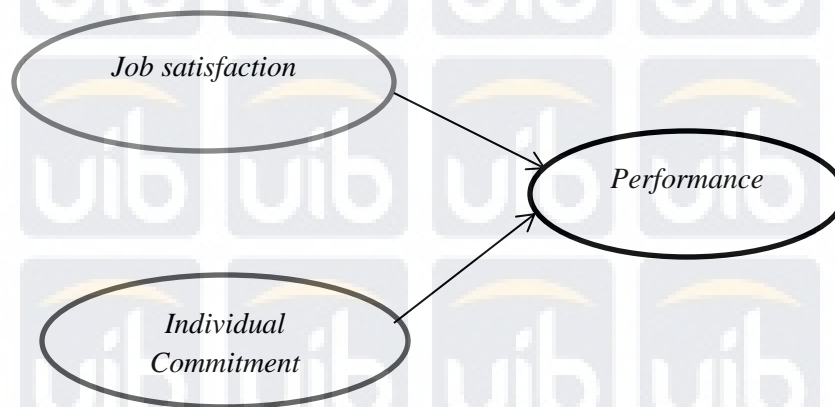
Gambar 2.15
Level of education



Sumber: Elmes (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al* (2011) melakukan penelitian pada sebuah organisasi di India, beberapa faktor yang diteliti meliputi alat pendukung kerja, komitmen karyawan dan produktivitas karyawan. Hal ini bertujuan untuk melihat bagaimana keterlibatan alat pembantu kerja dalam mendukung kinerja karyawan, dengan demikian maka perusahaan dapat melihat berapa jauh pengaruh yang ditimbulkan oleh adanya alat pembantu kerja terhadap kinerja dan komitmen karyawan pada organisasi. Komitmen organisasi sangat penting dalam menciptakan kenyamanan dan kesejahteraan karyawan.

Gambar 2.16
Organizational commitment to Employee Performance



Sumber: Khan *et al* (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Lesa (2012) University of Shkodra “Luigi Gurakuqi”, Albania Selain itu, penelitian dilakukan pda sektor administrasi publik, di Shkoder kota. Hal ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana peran kepuasan kerja dalam meningkatkan komitmen organisasi, beberapa hal yang di teliti adalah kinerja karyawan, tingkat kenyamanan, fasilitas pendukung, dan lainnya. Dengan mengetahui fasilitas dan kenyamanan maka karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan

Gambar 2.17
Improving organizational commitment



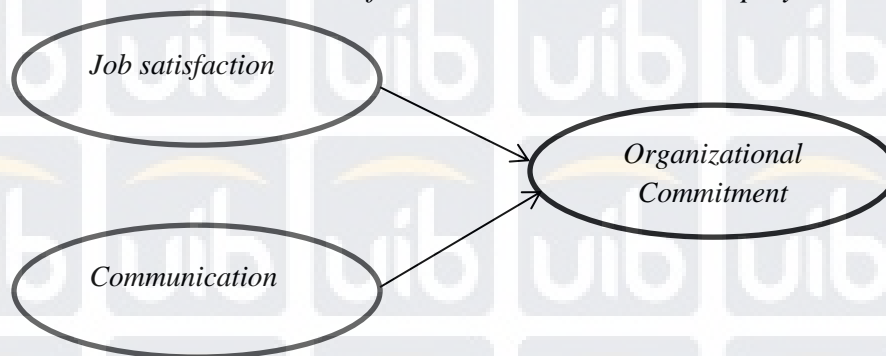
Sumber: Lesa (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Chodhary (2013) melakukan penelitian pada sebuah perusahaan sector jasa di India. Beberapa factor yang di teliti antara lain; komitmen organisasi, kepuasan kerja dan komunikasi. Hal ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh peran komunikasi antara karyawan dan

manajemen sehingga terjadi kesamaan tujuan antara karyawan dan manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan adanya komunikasi yang baik antara karyawan dan manajemen mampu memberikan dampak terhadap komitmen karyawan dan komitmen organisasi dalam bersinergi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Gambar 2.18

Extent of communication between employees



Sumber: Chodhary (2013)

2.2. Komitmen Organisasi

Menurut Porter (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu: (a) penerimaan terhadap nilai – nilai dan tujuan organisasi, (b) kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh – sungguh atas nama organisasi, (c) keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Menurut Steer (2009) Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai–nilai, dan sasaran organisasi.

Komitmen terhadap organisasi lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena

meliputi sikap organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan dan mengupayakan bagi kepentingan organisasi. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Narimawati (2010) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi melibatkan tiga sikap : (1) identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan keterlibatan dalam tugas – tugas organisasi , dan (3) perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi memandang nilai dan kepentingan mengintegrasikan tujuan pribadi dan organisasi, sehingga tujuan organisasi merupakan tujuan pribadinya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi.

Mowday *et al.* (2008), dalam Muhyi mendefinisikannya sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Komitmen organisasional merupakan sikap mengenai komitmen karyawan terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dari anggota organisasi untuk mengungkapkan perhatiannya pada organisasi. (Luthan,1995). Sedangkan Mobley (1987), komitmen organisasional sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan individual kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik: (a) adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi, (b) adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi.

Berkaitan untuk mendapatkan pencapaian komitmen organisasional yang baik dari para karyawannya, maka perusahaan diharapkan dapat membuat suasana lingkungan kerja yang nyaman bagi para karyawannya agar mereka dapat fokus terhadap tujuannya dan tujuan perusahaan. Lingkungan kerja non fisik yang dirasakan oleh karyawan merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan, walaupun lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh langsung terhadap perusahaan namun hal ini berpengaruh langsung kepada karyawan yang bekerja. Menurut Sedarmayanti (2010) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Semua hal tersebut akan berpengaruh terhadap psikis para karyawan tersebut terhadap perusahaan.

2.3. Hubungan antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Mowday *et al.* (1982) mengemukakan komitmen yang lebih tinggi akan tercapai diantara individu yang saling percaya bahwa mereka akan menerima nilai lebih dari arti suatu hubungan, dimana harus berupaya mengembalikan keuntungan yang diterimanya. Moorman *et al.* (1992) menyimpulkan bahwa dalam penelitian marketing telah mengartikan komitmen sebagai suatu keinginan yang berkelanjutan untuk memelihara nilai suatu hubungan.

William dan Hazer (1986), mendefinisikan komitmen organisasi merupakan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap

organisasi yang dimasukinya dimana karakteristik komitmen organisasi antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi.

Setiap pekerja atau karyawan pasti memiliki tingkat kepuasan tersendiri yang dapat diukur dengan kinerja karyawan tersebut bekerja di dalam perusahaan, tetapi setiap karyawan yang satu dengan yang lain belum tentu memiliki tingkat kepuasan kerja yang sama. Oleh karena itu, untuk membentuk suatu tingkat kepuasan kerja yang baik, perusahaan perlu melakukan suatu tindakan agar para karyawan dapat merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Tindakan yang dilakukan perusahaan harus dipikirkan dengan baik oleh para pemimpin perusahaan. Pemimpin memiliki peranan yang penting dalam membangun keberlangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu para pemimpin perusahaan harus memiliki gaya masing-masing dalam membangun suatu perusahaan.

Menurut Robbins (2006) kualitas SDM yang berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi adalah komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki potensi untuk memperbaiki kinerja baik secara individual, kelompok maupun organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal secara sukarela untuk kemajuan organisasi. Sedangkan Menurut Hodge *et al.* (Yuwono,2005) salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas pada tugas dan

lingkungannya akan merasakan adanya persamaan dengan organisasi dan terlibat pada aktivitas perusahaan.

Kinerja Pegawai dalam menjalankan fungsi tugasnya dalam melakukan pelayanan publik selalu menjadi perhatian khusus diharapkan bisa berjalan optimal tetapi terkadang harapan ini selalu terjanggal oleh peran SDM yang belum bisa bekerja dengan kualitas yang maksimal. Peran dan kinerja sangat dipengaruhi oleh perilaku organisasi terutama aspek dimensi kepuasan kerja dan komitmen organisasi hubungan peran dan kinerja Pegawai sangat dipengaruhi oleh perilaku organisasi Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan penggunaan metode deskriptif eksplanasi asosiatif. Penulis melakukan penelitian untuk memperoleh gambaran dari variable kepuasan kerja dengan variabel komitmen organisasi.

2.3.2 Pengaruh Komunikasi terhadap Komitmen Organisasi

Komunikasi hubungan dalam organisasi komitmen bertujuan untuk menyampaikan maklumat yang benar dan tepat pada waktu kepada ahli-ahli dalam organisasi supaya meningkatkan prestasi organisasi. komunikasi ke atas, komunikasi mendatar dan komunikasi ke bawah mempunyai hubungan positif yang kuat dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Dalam sesebuah organisasi, Menurut Pincus (2006), komunikasi ke atas diperlukan pihak atasan supaya cadangan daripada pekerja bawahan dapat membantu mereka membuat keputusan dan perancangan organisasi. Maklumat yang benar dan tepat pada waktu daripada pekerja bawahan ini juga dapat membantu pihak atasan menyelesaikan konflik organisasi dan membuat keputusan yang tepat dalam menjalankan tugas

organisasi. Komunikasi ke bawah pula diperlukan oleh pekerja bawahan supaya mendapat maklumat yang tepat dan jelas tentang tugas untuk melaksanakan tugas organisasi dengan berjaya.

2.3.3 Pengaruh Pelatihan dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Cianni dan Wnuck (1997) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional dan dampaknya kepada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian lain juga dilakukan oleh Shoemaker (1999), Cooke (1999), Hutagaol, (2002) dan Applebaum *et al*, (2001) yang menemukan pengaruh langsung kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan karir merupakan bimbingan ataupun pelatihan dan kesempatan yang diberikan organisasi untuk mengembangkan karir serta penilaian yang benar terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan (Abeysekera, 2007; Mahmud & Idrish, 2011). Jika suatu pekerjaan tidak memberikan arti bagi pekerja dan tidak adanya kesempatan untuk dipromosikan (kemajuan dalam berkarir), maka hal tersebut akan sangat mendorong keinginan berpindah kerja seseorang (Miller & Wheeler, 1992).

Penelitian Anvari *et al*. (2010) menyatakan bahwa praktek strategi pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi yang efektif dan pengaruh signifikan negatif terhadap keinginan berpindah kerja.

Pengembangan karir lewat pelatihan yang diberikan kepada pekerja merupakan praktek manajemen sumber daya manusia yang sangat penting. Hal ini dikarenakan lewat pelatihan, pekerja diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi dan kemampuannya dalam organisasi dan untuk memuaskan harapan pekerja untuk pertumbuhan dalam karirnya.

Adanya kesempatan pengembangan karir mendukung inisiatif komitmen karir antara karyawan (Adekola, 2011). Untuk itu sistem pengembangan karir yang ditawarkan perusahaan merupakan salah satu cara untuk merangsang sikap komitmen karyawan. Karena hal tersebut merupakan jawaban agar karyawan mampu menerima tugas yang lebih sulit dan tanggung jawab yang lebih besar serta posisi yang lebih baik di perusahaan. Pengembangan karir tidak hanya sebagai jalan bagi karyawan untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan namun juga untuk membuat karyawan mampu untuk berada pada jenjang karir tertentu yang membuat perubahan kearah positif dalam karir mereka. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan karir diharapkan juga dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi, dikarenakan perusahaan akan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sehat dimana hak dan kewajiban karyawan diatur sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peranan, dan tanggung jawab karyawannya sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam perusahaan

Menurut Gibson (2010) mengemukakan ada empat karakteristik dalam penilaian individu berkaitan dengan kesesuaian yaitu prestasi, sikap, keadaptasian karier dan identitas karier. Dalam prestasi karier, gaji dan posisi merupakan indicator yang lebih populer tentang prestasi karier (*career performance*).

Khususnya semakin cepat kenaikan gaji seseorang dan semakin menapak jenjang hirarki, semakin tinggi pula prestasi karyawan. Pelatihan dan pengembangan karir seorang karyawan adalah cerminan dari perkembangan dirinya secara individu dalam jenjang jabatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Maka dari itu suatu karir menunjukkan peran masing-masing orang atau status mereka dalam organisasi tersebut.

Pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja. Semakin tinggi tingkat pengembangan karir dalam suatu organisasi, maka akan semakin rendahnya keinginan berpindah kerja seseorang (Price & Mueller's, 1986; Miller & Wheeler, 1992; Dailey & Kirk, 1992; Quarles, 1994; Huselid, 1995; Abbasi & Hollman, 2000; Pare & Tremblay, 2000; Price, 2001; Allen *et al.*, 2003; Hurley & Estelami, 2005; Haines *et al.*, 2006; Memon *et al.*, 2010; Mudor & Tuksoon, 2011). Sedangkan menurut penelitian Abeysekera (2007), Min (2007), Altarawmneh dan al-Kilani (2010), Joarder (2011), Mahmud dan Idrish (2011) menyatakan pengembangan karir tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah kerja.

Pelatihan dan kemampuan kerja yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab melalui adanya dua faktor tersebut akan menciptakan tingkat produktifitas kerja yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Sebaliknya jika tingkat kemampuan kerja menurun, maka akan menghambat perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Kemampuan berarti kapasitas seseorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan juga merupakan

dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seseorang yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sikap dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Kemampuan dalam organisasi sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang semakin kompleks dan dinamis, serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat.

Untuk menyempurnakan hasil akhir suatu pelatihan, haruslah diingat bahwa proses selama pelatihan itu berlangsung harus jelas di mata para peserta pelatihan. Jadi para peserta pelatihan akan bersungguh-sungguh selama mengikuti program pelatihan. Hal ini dirangkum seperti yang dikatakan Mangkunegara yakni segala bentuk pelatihan yang dibuat oleh perusahaan memiliki komponen-komponen sebagai berikut: tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai, materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.

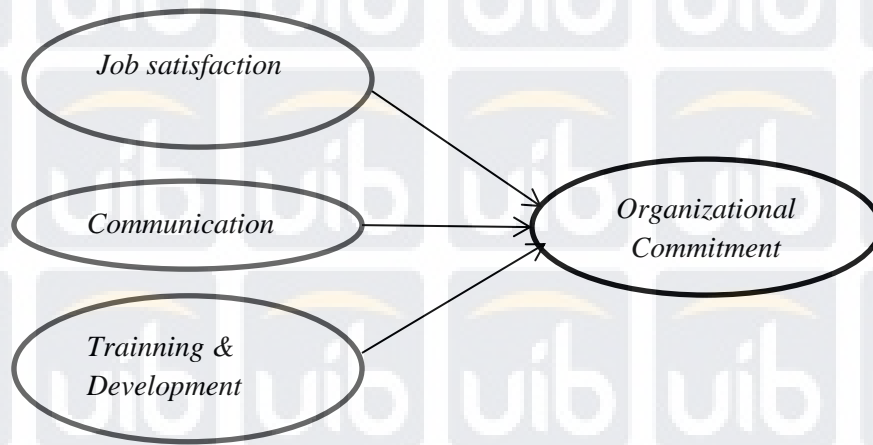
Ciri-ciri yang dapat membangun Judul saya yaitu :

1. Kepuasan kerja dibangun oleh *Benefit, Rewards, Compensation*.
2. Komunikasi dibangun oleh *Leadership, Relationship, Partnership*
3. Pelatihan dan Pengembangan dibangun oleh *Skill, Knowledge, Retraining*.
4. Organisasi komitmen dibangun oleh *Royalty*.

2.4 Perumusan Model Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka dapat penulis simpulkan model perumusan hipotesis penelitiannya seperti gambar dibawah ini:

Gambar 2.19
Model penelitian



Sumber: Hasil Penelitian (2015)

Berdasarkan teoritis yang telah diuraikan di atas, maka dirumuskan hipotesis yang menjadi acuan dalam penelitian adalah:

H₁ : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi

H₂ : Komunikasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi

H₃ : Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi

H₄ : Kepuasan kerja, komunikasi, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi.