

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Penelitian yang dilakukan oleh Nahid (2012), mengenai emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment, dengan hasil ditemukan bahwa ada korelasi positif yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja temuaan ini sejalan dengan yang dilaporkan oleh Carmelli (2003). Abraham (2000), mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi akan memandang hubungan mereka dengan organisasi sebagai perpanjangan dari hubungan yang mereka miliki dengan rekan kerja dan manajer. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat komitmen organisasi yang di lakukan oleh karyawan telah mencapai apa yang diharapkan oleh perusahaan. Selain itu d ditemukan bahwa ada korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Persamaan penelitian yang akan di lakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel yang di gunakan yaitu, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja. Sedangkan perbedaaan terletak pada objek penelitian, lokasi penelitian terdahulu dan teori antar variabel yang berbeda. Penelitian lain di lakukan oleh Alborz et al. (2018), mengenai Mediatinge ectofintrinsic motivation on the relation ship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitmentin banking sector. Dengan hasil menunjukkan bahwa ada korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Dalam hal ini kepuasan kerja memainkan peran positif dan moderasi dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja.

Matthew et al. (2012), juga menemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi dalam hubungan antara komitmen organisasi. Selain itu meningkatkan kepuasan kerja dapat

pula meningkatkan komitmen organisasi. Sehingga dapat menyimpulkan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi di antara karyawan memiliki efek positif pada kesetiaan dan komitmen kerja. Penelitian yang dilakukan dalam organisasi perbankan ini di bidang manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mengetahui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi ketika karyawan tersebut diberikan peluang untuk berkarir dalam perusahaan. Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel yang digunakan yaitu, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja. Peluang untuk berkarir. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian, lokasi penelitian terdahulu dan teori antar variabel yang berbeda.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Alima et al. (2018), dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penggunaan variabel komitmen organisasi sebagai dependent serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan Human resource management sebagai independent. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian yang dilakukan pada organisasi PT Astra Honda Motor (AHM) dimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi perusahaan.. Penelitian lain dilakukan oleh Hyejin et al. (2013), From motivation to organizational commitment dengan sample penelitian 2000 responden, menggunakan alat analisis SEM. Variabel yang digunakan dalam penelitian komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja secara parsial memediasi efek nilai pada komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi mempengaruhi tingkat komitmen organisasi, karyawan yang termotivasi oleh nilai-nilai mereka akan lebih puas dan akibatnya lebih berkomitmen untuk organisasi.

Bersamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sri et al. (2017), dengan judul penelitian *The Effect of OCB In Relationship Between Personality, Organizational Commitment and Job Satisfaction*. Variabel yang digunakan komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang menggunakan responden 295 mendapatkan hasil bahwa komitmen

organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dimana bahwa ketika kepuasan kerja meningkat maka komitmen seseorang akan meningkat.

Selain itu penelitian terdahulu mengenai pengembangan karir dilakukan oleh Federica (2017), menemukan bahwa pengembangan karir telah memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Rui et al (2017), mengatakan sebagai karyawan yang memiliki kesempatan untuk pertumbuhan karier dalam hal ini berkembang bisa memainkan peran kunci dalam menentukan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain dilakukan oleh Janet Chew (2008), mengemukakan bahwa Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap kerja karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Alborz et al. (2018), praktik pengembangan karier yang tepat pada hakekatnya memotivasi karyawan dan meredakan kelelahan, sehingga dengan pemberian pengembangan karir yang tepat pada karyawan dapat menyebabkan Komitmen Organisasi yang lebih tinggi. Yunso et al. (2018), berpendapat bahwa karyawan yang tidak mendapatkan jalur karir yang tepat di dalam organisasi, lebih cenderung tidak termotivasi selama bekerja yang membuat kinerja menurun sehingga menghasilkan rendahnya tingkat keterlibatan di pekerjaan mereka yang mana itu mempengaruhi komitmen organisasi. Maryem et al. (2017), juga menunjukkan Praktek-praktek HRM dimana dalam organisasi meningkatkan keterampilan karyawan dengan cara melakukan pengembangan karir berhubungan positif dengan Komitmen Organisasi karyawan.

Penelitian terdahulu mengenai Keselamatan Kerja Menurut Parvin (2011). Aspek pekerjaan dimana adanya rasa aman dalam pekerjaan yang diberikan oleh organisasi sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan dalam bekerja. Sa'ari (2004) menyimpulkan melalui penelitian mereka bahwa karakteristik pekerjaan intrinsik (keselamatan kerja) adalah faktor yang paling menonjol yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kelvin et al. (2018), menemukan

bahwa tingkat keselamatan kerja dalam pekerjaan berkorelasi positif dengan Kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Alima Aktar et al. (2018), lebih spesifik lagi keselamatan kerja yaitu sejauh mana suatu karyawan dapat berharap untuk melanjutkan pekerjaannya di organisasi tertentu untuk waktu yang ditentukan. Ketika keselamatan itu terpenuhi maka secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Strazdins et al. (2004), menemukan bahwa perusahaan dengan tingkat keselamatan kerja yang tinggi di dalamnya akan meningkatkan keinginan daam bekerja karyawan sehingga berpengaruh terhadap komitmen karyawan.

Penelitian terdahulu mengenai sistem peniaian kinerja dilakukan oleh Ha J (2008), Karyawan puas dengan sistem penilaian kinerja mereka ketika ada kepercayaan di pengawas dan ketika pengawas mendukung bawahan mereka berupa umpan balik, Sehingga ada pengaruh terhadap kepuasan kerja, lebih detail lagi penelitian dari Wei (2012), mengungkapkan bahwa sistem penilaian kinerja di lakukan sebagai seperangkat interaksi formal terstruktur antara bawahan dan pengawas. Taghrid (2017), mengklaim bahwa sistem penilaian kinerja penting untuk menetapkan tujuan kinerja sistem penilaian kinerja yang tepat akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Wei (2012), ada pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi karena Penilaian kinerja adalah seperangkat interaksi formal terstruktur antara bawahan dan pengawas. Coetzer dan Rothmann (2007), menyatakan bahwa karyawan dengan umpan balik positif lebih mungkin memiliki tingkat komitmen yang lebih besar sementara umpan balik negatif dapat mengurangi itu.

**Tabel 2.1****Penelitian Jurnal.**

NO	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1	Hyejin Bang et all. (2013), From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations The role of job satisfaction. Industry : 22 organisasi Sample : 2000 Alat analisis ; Structural Equation Modeling (SEM) Publisher : Journal of Management Development Vol. 32 No. 1, 2013	Mediasi : Job satisfaction (Lok and Crawford, 2001)  Dependent : commitment Organisasi (Meyer and Smith, 2000)	kepuasan kerja secara parsial memediasi efek nilai pada komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi mempengaruhi tingkat komitmen organisasi, karyawan yang termotivasi oleh nilai-nilai mereka akan lebih puas dan akibatnya lebih berkomitmen untuk organisasi.
2	Sri Indarti et all. (2017) The Effect of OCB In Relationship Between Personality, Organizational Commitment and Job Satisfaction To Performance Industry : ocb Sample : 295 responden Alat Analisis : Structural Equation Modeling (SEM) Publisher : Journal of Management Development	Independent : Job satisfaction (Chors et al., 2006)  commitment Organisasi (Luthans, 1998)	pengaruh langsung yang signifikan antara variabel kepribadian, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja pada Organizational Citizenship Behavior. Kepuasan kerja meningkatkan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan.
3	Nahid (2012) emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment Sample : 84 29 laki-laki dan 55 perempuan) Alat Analisis : ANOVA analysis Publisher : Journal of Workplace Learning	Independent : Job satisfaction (Spector 1985).  Dependent : commitment Organisasi (Meyer and Allen 1997)	Ditemukan bahwa ada korelasi positif yang signifikan antarakepuasan kerja dan komitmen organisasi.
4	Matthew et all (2012) Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers Industry : officers Sample : 418 petugas polisi Alat Analisis : Structural equation modeling (SEM)	Independent : job satisfaction (Cranny et al., 1992)  Dependent : commitment Organisasi (Lambert, 2003)	Keadilan yang di peroleh menciptakan kepuasan kerja di lingkungan kerja pegawai yang memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

	Publisher : International Journal of Police Strategies & Management Vol. 35 No. 2, 2012		
5	Carolina et all, (2018) Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover Industry : Human Capitalareaof T.E.C, Sample : 261 employees of IT Alat analisis : spss Publisher : Revista de Gestão	Independent : : job satisfaction (Baotham et al., 2010).  Dependent : : commitment Organisasi (Mowday1984)	Kepuasan kerja yang di peroleh karyawan berpengaruh positif terhadap comitmen organisasi serta mengurangi kemungkinan untuk pindah.
6	Alborz Gheitani et all, (2018) Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector, industry : banking sector sample : semua 500 karyawan di 23 cabang Alat Analisis : spss Publisher : International Journal of Islamicand Middle Eastern Finance andManagement	Independent : : job satisfaction (Ebrahimian Jolodar, 2012).  Dependent : : commitment Organisasi (Soltani and Hajikarimi, 2016).	bahwa komitmen organisasi, yang berarti peningkatan motivasi intrinsikkaryawan, dapat memikat mereka untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
7	Janet Chew et. all. (2008) Human resource practices, organizational commitment and intention to stay Vol. 29 No. 6, Industry : organisasi Sample : seluruh karyawan Alat Analisis : spss Publisher : International Journal of Manpower	Independent : : career development Dependent : :komitmen organisasi (Weiss, 2002).	Pelatihan dan pengembangan karir dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan
8	Yunsoo Lee. et, all. (2018)A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement", Industry : organisasi Sample: seluruh karyawan Alat Analisis : spss Publisher : European Journal of Training and Development	Independent : : career development Dependent : : komitmen organisasi	Hasil menunjukkan pengembangan karir berkontribusi terhadap kinerja pekerjaan berdasarkan sosial teori pertukaran dan teori motivasi karir sehingga berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
9	Eileen Z Taylor, (2018) "Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms", Industry : public accounting sample : seluruh karyawan	Independent : : career development Dependent : : komitmen organisasi	Pengembangan karir dalam organisasi memiliki kontribusi untuk mengarah pada kesuksesan berkarir yang secara langsung mempengaruhi

	Alat Analisis : sem Publisher : Journal of Knowledge Management		komitmen organisasi seseorang.
10	Shenglan et. All. "Job satisfaction and turnover intention in China: the moderating effects of job alternatives and policy support", Industry : industry types sample : 357 organizations Alat Analisis : spss Publisher : Chinese Management Studies,	Independent : career development Dependent: job satisfaction	Pengembangan karir merupakan hal yang penting dalam kepuasan kerja yang secara positif memiliki pengaruh.
11	Federica et all, (2017),"Career adaptability as a strategic competence for career development An exploratory study of its key predictors ", Industry : industry types sample : 230 participants Alat Analisis : spss Publisher : European Journal of Training and Development, Vol. 41 Iss 1 pp. 67 – 82	Independent : career development Dependent: job satisfaction	Pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
12	Mohammad Ali Ashraf, (2019) "The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation, career growth and job satisfaction" sample: 325 employees company Alat Analisis : structural equation modeling (SEM) Publisher : Journal of Workplace Learning,	Independent : career development Dependent: job satisfaction	Pengembangan karir memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja dalam perusahaan
13	Susan Linz et all. (2017) ob satisfaction, expectations, and gender: beyond the European Union Industry: workers in 4 countries Sample : 7,010 participants Analisis Data : Analysis of Variance (ANOVA) Publisher : International Journal of ManpowerVol. 34 No. 6, 2013	Independent : Job safety  Dependent : job satisfaction	Hasil menunjukkan bahwa keselamatan kerja yang menjadi harapan para pekerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja mereka.
14	Thomas (2009) Attitudes, attributes and Institutions Determining job satisfaction in Central and Eastern Europe Sample : 3.853 Alat Analisis : SPSS Publisher : Employee Relations Vol. 31 No. 1, 2009	Independent : Job safety  Dependent : job satisfaction	Pekerjaan sangat penting dengan adanya keselamatan kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja keterbatasan

15	<p>Kelvin et al, (2018) Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance</p> <p>Industry : perusahaan pengiriman kontainer</p> <p>Sample : 96</p> <p>Alat Analisis :spss</p> <p>Publisher : Maritime Business Review</p>	<p>Independent : Job safety</p> <p>Dependent : job satisfaction (Parvin and Kabir,2011).</p>	<p>Penemuan menunjukkan bahwa karyawan dalam perusahaan karyawan menganggap bahwa memberikan keselamatan dalam bekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja.</p>
16	<p>Rung Chen et all, (2011)Job and career influences on the career commitment of health care executives</p> <p>Industry : merican College of Healthcare Executives (ACHE)</p> <p>Sample : 2.799</p> <p>Alat Analisis : SEM</p> <p>Publisher : Journal of Health Organization and Management Vol. 25 No. 6, 2011</p>	<p>Independent : Job safety</p> <p>Mediasi : job satisfaction</p> <p>Dependent: commitment Organisasi</p>	<p>menelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi keselamatan kerja pada komitmen organisasi.</p>
17	<p>Avinandan et all, (2006) Does role clarity explain employee-perceived service quality?</p> <p>Sample : 342karyawan</p> <p>Alat Analisis : spss</p> <p>Publisher : International Journal of Service Industry Management Vol. 17 No. 5, 2006</p>	<p>Independent : system appraisal Young et al. (1998)</p> <p>Mediasi : job satisfaction Oldham's (1976)</p> <p>Dependent : comitmen organisasi</p>	<p>Hasil penelitian dari sistem penilaian yang tepat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yang secara langsung meningkatkan komitmen organisasi</p>
18	<p>Rajesh et all, (2008) Understanding the salespeople's "feedback-satisfaction" linkage: what role does job perceptions play?</p> <p>Industry : retail automobile</p> <p>Sample : 250</p> <p>Alat Analisis : dentify metropolitan statistical areas (MSAs)</p> <p>Publisher : Journal of Business &amp; Industrial Marketing 23/3 (2008) 151-160</p>	<p>Independent : system apraisal</p> <p>Dependent : job satisfaction</p>	<p>Sistem penilaian menjadi salah satu umpan balik positif yang meningkatkan kepuasan kerja dalam pekerjaannya.</p>
19	<p>Naser (2016) Job satisfaction and organizational commitment: an empirical investigation among ICT-SMEs</p> <p>Industry : : Information communication technology (ICT)</p> <p>Sample : 200</p>	<p>Independent : system apraisal</p> <p>Dependent : comitmen organisasi</p>	<p>peneliti mencatat bahwa feedback yang merupakan bagian penilaian kinerja meningkat dalamkomunikasi, rekan kerja, dan pengawasan</p>

	Alat Analisis : spss Publisher : Management Research Review		diharapkan dapat meningkatkan kinerja komitmen organisasi.
20	Taghrid et all, (2017) Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment Publisher : Journal of Management Development Vol. 36 No. 9, 2017	Independent system apraisal Dependent : job satisfaction	bahwa sistem apraisal yang baik berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.
21	Steensma, H & Visser, E. (2007). Procedural justice and supervisors' personal power bases: effects on employees' perceptions of performance appraisal sessions, commitment, and motivation. Publisher :Journal Collective Negotiations, 31, 101-118.	Independent system apraisal Dependent : job satisfaction	Temuan mengatakan bahwa sistesm penilaian karyawan yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi
22	Schneier, C. E., & Beatty, R. W. Introduction to performance appraisal. In L. Bard, R W. Beatty, & C. E. Schneier (Eds), The Performance appraisal sourcebook (pp. 4-10). Amherst: Publisher :Human Resource Development Press.	Independent system apraisal Dependent : job satisfaction	Sistem apraisal digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan sehingga dampak langsung memberi kepuasan jika karyawan mengetahui hasil kerjanya
23	Alima Aktar, Mediating role of organizational commitment in the relationship betweenhuman resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist? Publisher : International Journal of Sociology and Social Policy Industry : manufacture Sample : 150 Alat analisis ; Structural Equation Modeling (SEM)	independent : Job satisfaction  Dependent : commitment Organisasi	Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi karyawan.
24	Meryem Aybas1, Ahmet (2017)The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Work Engagement and the Mediating and Moderating Role of Positive Psychological Capital, <i>International Review of Management and Marketing</i> , , 7(1), 363-372.	Independent : career development Dependent : commitment Organisasi	Praktek-praktek HRM dimana dalam organisasimeningkatkan keterampilan karyawan dengan cara melakukan pengembanga karir berhubungan positif dengan Komitmen Organisasi karyawan.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasi adalah bentuk sikap yang dapat dipecah menjadi tiga komponen dasar: emosional, informasi dan perilaku (Luthans 2017). Dalam perilaku organisasi, komitmen organisasi merupakan komponen dari sikap. Menurut Robbins (2003), sikap adalah pernyataan tentang penilaian seseorang atas objek, orang, atau peristiwa dan yang dibagi menjadi tiga komponen: kognitif, afektif, dan perilaku. Komitmen organisasional adalah komitmen seseorang terhadap organisasi tempat dia bekerja. Komitmen seseorang terhadap organisasi adalah salah satu jaminan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi. Penelitian (Steers 1991) menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi mempengaruhi tingkat kinerja yang tinggi.

Komitmen organisasi telah dianalisis dari beberapa perspektif - sebagai variabel dependen untuk anteseden seperti usia, masa kerja dan pendidikan (Nahid 2012) dan sebagai prediktor berbagai hasil seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, pergantian, niat untuk meninggalkan , ketidakhadiran, dan kinerja (Meyer et al. 2013). Komitmen organisasional biasanya didefinisikan sebagai keterikatan psikologis individu terhadap suatu organisasi memiliki kesetiaan kepada organisasi, internalisasi tujuan organisasi, dan mendedikasikan diri pada tujuan organisasi Matthew (2012), Karena signifikansinya dalam manajemen, peneliti di sektor swasta telah memeriksa sejumlah faktor, baik individu maupun organisasi, terkait dengan tingkat komitmen organisasi.

Definisi lain menurut Meyer et al. (2013), bahwa komitmen tidak hanya berhubungan dengan tingkat keluar masuknya karyawan, melainkan juga berkaitan dengan tingkat kerelaan karyawan untuk berkorban bagi perusahaan. Sistem tanggapan yang disediakan oleh organisasi terkadang kurang mendapat perhatian dari para karyawan untuk lebih menumbuhkan sikap loyal terhadap karyawan, hal ini disebabkan adanya rasa khawatir dari

para karyawan akan mendapatkan sanksi bila menyampaikan keluhannya. Oleh karena itu perlunya kepercayaan yang tinggi serta dukungan organisasi terhadap karyawan menjadi suatu hal yang penting bagi tiap-tiap anggota organisasi (Buchanan dan Boswell, 2002).

Pengertian lain tentang komitmen organisasi oleh Alwi (2001), dijelaskan bahwa komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Lebih lanjut dijelaskan komitmen adalah bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan perusahaan

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Melihat perkembangan perusahaan dan strategi-strategi pada tingkat korporat, persoalan komitmen yang bagaimana yang dibutuhkan oleh perusahaan, untuk memilih apakah loyalitas atau komitmen yang didahulukan, yang penting adalah bagaimana membangun loyalitas berdasarkan komitmen. Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi. Komitmen yang kuat terhadap organisasi dalam wujud misi, visi dan tujuan perusahaan dapat diciptakan dengan bantuan memberikan penjelasan segala sesuatu yang telah ditargetkan oleh organisasi yang meliputi produk, hubungan nasabah dengan perusahaan dan pendidikan bagi karyawan.

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

Robbins (2003) mengemukakan ciri-ciri individu dengan komitmen organisasi yang tinggi dengan ditunjukkan tingginya tingkat loyalitas dan dedikasi karyawan terhadap organisasinya. Karyawan akan melakukan segala cara agar organisasi mampu mencapai kesuksesan. Komitmen seseorang dikatakan tinggi atau rendah juga dipengaruhi oleh

beberapa hal, menurut Cherington (1995), tinggi rendahnya komitmen seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu :

- a. faktor personal, pada kategori ini hal-hal yang berkaitan dengan kondisi individu sangat mempengaruhi tingkat komitmen individu. Karyawan yang bekerja lebih lama dan tua tingkat komitmennya lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang belum lama bekerja dan usianya masih muda. Jenis kelamin juga mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, karyawan perempuan cenderung lebih komit terhadap organisasi dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Pendidikan karyawan yang lebih rendah komitmennya lebih tinggi dari karyawan yang berpendidikan tinggi.
- b. karakteristik peran, komitmen karyawan pada kategori ini lebih tinggi tingkat komitmennya pada karyawan yang jobnya diperkaya, rendah tingkat ambiguitasnya maupun konflik yang kemungkinan timbul.
- c. karakteristik struktur, komitmen karyawan akan tinggi pada karyawan yang berada dalam organisasi yang desentralis dimana organisasi lebih melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan.
- d. pengalaman kerja, pengalaman kerja yang menyenangkan seperti sikap positif antara kelompok kerja akan menimbulkan komitmen yang tinggi pada karyawan. Melihat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat disimpulkan beberapa hal yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu nilai-nilai yang tercermin dalam budaya organisasi yang merupakan landasan utama dalam membangun komitmen karyawan dimana perusahaan memiliki asumsi bahwa karyawan merupakan aset utama untuk mengembangkan perusahaan. Visi dan misi organisasi yang jelas pada suatu organisasi akan memudahkan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan akan bekerja berdasarkan

apa yang menjadi tujuan organisasi atau perusahaan. Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor personal, karakteristik peran, karakteristik struktur dan pengalaman kerja.

## **2. Dimensi Komitmen Organisasi**

Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (dalam Sri et al. 2017), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah multidimensional, maka ada komitmen pengembangan dukungan tiga dimensi, yaitu

- a. Komitmen afektif, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (emotional attachment). Keberadaan karyawan dalam perusahaan sangat tergantung dengan kesesuaian antara tujuan organisasi dan prinsip-prinsip hidup karyawan. Apabila terjadi perubahan tujuan organisasi kemungkinan akan berdampak pada karyawan, dikarenakan karyawan akan mencoba mencari kesesuaian prinsip dalam dirinya dengan tujuan organisasi tersebut. Kalau tetap terjadi kesesuaian maka keinginan untuk terus bekerja dalam perusahaan tetap ada, tetapi apabila terjadi ketidaksesuaian kemungkinan karyawan akan berpikir untuk mencari alternatif pekerjaan lain.
- b. Komitmen berkelanjutan, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Dengan kata lain karena mereka butuh melakukan hal tersebut karena tidak ada pilihan lain. Dalam perkembangannya tingkat *continuance commitment* berhubungan dengan ketersediaan pilihan pekerjaan pada orang lain. Tingginya keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya menggambarkan rendahnya tingkat *continuance commitment*.

- c. Komitmen normatif, timbul dari nilai-nilai di karyawan Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Jadi karena dia merasa berkewajiban sehingga jika dia meninggalkan perusahaan dianggap bertentangan dengan pendapat umum.

### **3. Faktor yang mempengaruhi komitmen**

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Steers dan Porter (2014) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah

- a. Karakteristik personal yang meliputi pendidikan, dorongan berprestasi, masa kerja dan usia
- b. Karakteristik Kerja yang didalamnya terdapat tantangan kerja, umpan balik, stres kerja, identifikasi tugas, kejelasan peran, pengembangan diri, karir dan tanggung jawab
- c. Karakteristik organisasi yang meliputi desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan Sifat dan kualitas pekerjaan

Menurut Luthans (2017) Komitmen Organisasional adalah Keinginan kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Pentingnya Komitmen pegawai diperkuat dengan serangkaian penelitian yang menunjukkan ada hubungan yang kuat antara komitmen organisasional dengan penampilan kerja.

Stum (1998) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional antara lain, budaya keterbukaan, kepuasan kerja, kesempatan personal untuk berkembang, arah organisasi, penghargaan kerja yang sesuai kebutuhan. Sedangkan David J (1995) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional antara lain, kepuasan terhadap promosi, karakteristik pekerjaan, komunikasi, kepuasan terhadap kepemimpinan, pertukaran ekstrinsik, pertukaran intrinsik, imbalan intrinsik, imbalan ekstrinsik.

#### **4. Pengukuran Komitmen organisasional**

Meyer & Allen, mengukur organizational dengan Pengukuran variable komitmen organisasional pada penelitian yang akan peneliti lakukan mengacu pada Meyer & Allen, (1991) dalam Revens, (2012). Komitmen Afektif

- a. Kesiediaan untuk terlibat dalam aktivitas perusahaan
- b. Kesiediaan mengabdikan pada perusahaan
- c. Kebanggaan sebagai anggota dari perusahaan
- d. Meninggalkan perusahaan yang dirasa berat
- e. Keterikatan terhadap pekerjaan

Dalam penelitian ini peneliti lebih fokus kepada pengukuran pada dimensi komitmen afektif. Selain itu terdapat enam indikator untuk mengukur komitmen afektif yang dikembangkan dalam penelitian Rhoades, et al. (2001) yaitu:

- a. Perasaan sebagai bagian dari perusahaan
- b. Secara pribadi merasa terikat dengan pekerjaan yang diemban
- c. Bangga untuk berkata kepada orang lain bahwa dirinya bekerja pada perusahaan tersebut.
- d. Bekerja di perusahaan memiliki arti yang sangat besar bagi diri karyawan

- e. Keyakinan yang kuat untuk bekerja di perusahaan hingga masa pensiun
- f. Memiliki rasa keterlibatan terhadap masalah yang dihadapi perusahaan

Selain itu, menurut Purcell et al. (2003), dalam (Armstrong & Taylor, 2014) terdapat beberapa praktek dan kebijakan yang mempengaruhi tingkatan komitmen, yaitu :

- a. Pekerjaan yang menantang
- b. Kepuasan terhadap kesempatan karir
- c. Kepuasan terhadap sistem remunerasi
- d. Kepemimpinan yang baik

### **2.2.2 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja, dan pengaruhnya yang signifikan pada fungsi efektif organisasi, telah lama diakui oleh para ahli di bidang psikologi organisasi. Konsep kepuasan kerja dianggap berbeda dari komitmen organisasi. Kepuasan kerja adalah perasaan subjektif tentang seberapa banyak kebutuhan individu dipenuhi oleh pekerjaan dan dapat dinyatakan sebagai "sejauh mana orang menyukai pekerjaan mereka" (Griffin et al. 2010) Sedangkan komitmen organisasi menyangkut hubungan karyawan dengan organisasi secara keseluruhan yaitu kesesuaian antara tujuan individu dan organisasi (Mowday et., all 1983), kepuasan kerja mewakili perasaan mengenai tugas dan peran spesifik yang terkait dengan pekerjaan tertentu seseorang Meskipun kedua konsep tersebut terkait, menurut Porter et al. Kepuasan kerja berkembang lebih cepat daripada komitmen organisasi dan kurang stabil.

Kepuasan kerja dianggap sebagai faktor paling mendasar yang menyebabkan perilaku komitmen organisasi karyawan, tindakan seperti membantu tugas karyawan lain bahkan ketika tidak diperlukan oleh organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada efektivitas organisasi (Matthew 2012). Griffin et al. (2010), melaporkan dalam penelitiannya bahwa tingkat kepuasan staf pemasyarakatan memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan

kelelahan emosional dan perasaan berkurangnya prestasi. Mendukung Cherniss pada Matthew (2012), hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah prediktor yang signifikan untuk dua dimensi kelelahan staf pemsyarakatan.

Dalam penelitian, Martinussen . (2007) menemukan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja petugas polisi dan perilaku organisasi mereka dengan survei terhadap 223 petugas polisi Norwegia. Secara rinci, tingkat kepuasan kerja petugas Norwegia terkait secara positif dengan tingkat dukungan sosial, keefektifan profesional, dan komitmen organisasi tetapi secara negatif dikaitkan dengan kelelahan, sinisme, keluhan psikosomatis, dan niat untuk berhenti. Kepuasan kerja ditemukan memiliki hubungan dengan kesesuaian petugas dengan keputusan manajerial.

### **1. Aspek Kepuasan Kerja**

Menurut Chors et al. (2006), kepuasan kerja adalah konstruk sentral dalam studi organisasi, karena terkait erat dengan minat yang terkait dengan pekerjaan dan hasil organisasi publik seperti tingkat kinerja yang tinggi, komitmen organisasi, aksi pertama bertindak bebas seperti OCB dan kepuasan hidup. Schnake (2003) menjelaskan kepuasan kerja dalam tiga dimensi:

1. Kepuasan sosial didefinisikan sebagai kepuasan seseorang dalam aspek hubungan sosial dengan orang-orang di lingkungan kerja seperti persahabatan, rasa hormat, perawatan dan keamanan kerja.
2. Kepuasan kerja intrinsik didefinisikan sebagai kepuasan seseorang pada aspek-aspek seperti kedalaman karyanya: sifat pekerjaan, prestasi, pengakuan, pengembangan, dan pertumbuhan individu.
3. Kepuasan kerja ekstrinsik mengacu pada perasaan seorang karyawan terhadap aspek luar pekerjaan seperti: pengaturan organisasi, gaya kepemimpinan, gaji, hubungan dengan rekan kerja, suasana tempat kerja, status, jaminan dan keselamatan di tempat

kerja. Pada intinya, kepuasan kerja terkait erat dengan upaya seseorang dalam bekerja. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan cenderung berperilaku tidak optimal, tidak berusaha melakukan hal-hal yang terbaik, dan jarang meluangkan waktu dan melakukan upaya ekstra dalam melakukan pekerjaannya.

## **2. Faktor yang Mendukung Kepuasan Kerja**

Robbins (2011) terdapat beberapa faktor yang mendorong kepuasan kerja karyawan, yaitu:

- a. Pekerjaan yang menantang. Karyawan memiliki kecenderungan menyukai pekerjaan yang dapat mengasah keterampilan dan kemampuan mereka, pekerjaan yang beragam. Pekerjaan yang biasa saja akan menciptakan kebosanan, namun jika terlalu banyak tantangan akan membuat karyawan frustrasi.
- b. Penghargaan yang setimpal. Karyawan menginginkan system remunasi dan promosi yang wajar, tidak membingungkan serta sejakan dengan harapan mereka. Remunasi harus dibuat berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar remunasi masyarakat, maka kepuasan akan tercapai begitu pula dengan kebijakan promosi.

## **3. Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Gibson (2012) terdapat lima dimensi yang membentuk kepuasan kerja seseorang, yaitu:

- a. Gaji Aspek ini mengukur kepuasan karyawan yang berhubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Karyawan memandang gaji sebagai hak yang diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.
- b. Pekerjaan Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berkreasi dan variasi dari

tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, job enrichment dan kompleksitas pekerjaan.

- c. Kesempatan Promosi Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi atau kesempatan untuk meningkatkan karier juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kebijakan promosi ini harus dilakukan dengan adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.
- d. Kepemimpinan Aspek ini mengukur kepuasan kerja seorang karyawan terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersifat mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan dan memusatkan perhatian dari karyawan (employee centered) daripada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar dan memusatkan dirinya pada pekerjaan (job centered)
- e. Rekan Kerja Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

#### **4. Pengukuran Kepuasan Kerja**

Luthans (2017) Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

1. Pekerjaan yang sesuai kemampuan
2. Pekerjaan yang secara mental menantang
3. Variasi tugas
4. Kesempatan untuk maju

#### 5. Rekan kerja yang positif.

Selain itu adapun indikator dalam pengukuran kepuasan kerja milik Robbins (2006) ialah sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang menantang
2. Reward atau upah yang seimbang
3. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung
4. Kolega atau rekan kerja yang mendukung

Selain itu Adapun menurut *Spector (2000)* beberapa faktor yang mendorong kepuasan kerja seorang karyawan adalah juga sebagai berikut:

1. Gaji. Sejumlah gaji yang diterima oleh karyawan secara adil
2. Promosi/peningkatan karier.
3. Manfaat pekerjaan. Manfaat yang diterima dari perusahaan
4. Supervisi. Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis
5. Rekan kerja. Adanya interaksi sosial sesama karyawan

### **2.2.3 Pengembangan Karir**

Pengembangan karir telah didefinisikan oleh beberapa ahli, diantaranya yaitu:

- a. Davis & Werther berpendapat bahwa pengembangan karir (*career development*) adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya (dalam Marwansyah, 2010).
- b. Menurut Jackson & Vitberg, pengembangan karir adalah sebuah pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat akan tersedia pada saat dibutuhkan (dalam Marwansyah, 2010).

- c. Menurut Hady (2013) bahwa pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.
- d. Pengembangan karir Bahri, (2016) merupakan upaya atau langkah-langkah yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dan atau oleh pimpinan sumber daya manusia dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu usaha mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu kondisi dalam pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang.

#### **1. Aspek pengembangan karir**

Pengembangan karir (career development) menurut Mowday meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Selanjutnya ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
- b. Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Skill yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor akan berbeda dengan skill yang dibutuhkan untuk menjadi middle manager.
- c. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan

lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki skill yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.

- d. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi / dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional. (Mowday 1993) Pengembangan karir (career development) meliputi perencanaan karir (career planning) dan manajemen karir (career management). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir / manajemen karir.

## **2. Tujuan pengembangan karir**

tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982) yang di kutip dalam Mangkunegara (2003) adalah sebagai berikut:

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai. Pengembangan Karir Organisasi Manajemen Karir (*Career Management*) Perencanaan Karir (*Career Planning*)
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut Siagian (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Prestasi Kerja Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.
2. Pengenalan oleh pihak lain Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.
3. Kesetiaan pada organisasi Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.
5. Dukungan para bawahan Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

#### **4. Pengukuran pengembangan karir**

Mathis & Jackson (2006), pengembangan karir adalah sebuah pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat akan tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengukuran pengembangan karir sebagai berikut:

1. Kenaikan pangkat yang dibantu manajemen.
2. Kesempatan pendidikan lebih tinggi.
3. Program penempatan karyawan (rotasi, mutasi dan promosi).
4. Pelatihan skill.
5. ketersediaan informasi berbagai peluang karir

Selain itu Menurut Siagian (2011), beberapa indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir
2. Kepedulian para atasan kepada karyawan
3. Informasi tentang berbagai peluang promosi
4. Adanya minat untuk dipromosikan
5. Tingkat kepuasan yang hadir pada karyawan

#### **2.2.4 Keselamatan kerja**

Menurut Sama'mur (2009) keselamatan kerja adalah salah satu bentuk upaya untuk menciptakan tempat kerja yang aman, sehat dan nyaman sehingga dapat mengurangi dan atau bebas dari kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerjayang ada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja. Menurut Mangkunegara (2001) keselamatan dan kesehatan kerja adalah kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian ditempat kerja. Resiko keselamatan kerja merupakan aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan aliran listrik, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, kerugian alat tubuh, penglihatan dan pendengaran.

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) merupakan instrument yang memproteksi pekerja, perusahaan lingkungan hidup, dan masyarakat sekitar dari bahaya akibat kecelakaan kerja. Perlindungan tersebut merupakan hak asasi yang wajib dipenuhi oleh perusahaan. K3 bertujuan mencegah, mengurangi, bahkan menihilkan risiko kecelakaan kerja (*zero accident*). Keselamatan kerja dapat diartikan sebagai keadaan terhindar dari bahaya selama melakukan pekerjaan. Dengan kata lain, keselamatan kerja merupakan salah satu faktor yang harus dilakukan selama bekerja. Tidak ada seorangpun di dunia ini yang menginginkan terjadinya kecelakaan. Keselamatan kerja sangat bergantung pada jenis, bentuk dan lingkungan di mana pekerjaan itu dilaksanakan. unsur-unsur penunjang keselamatan kerja antara lain :

1. Adanya unsur-unsur keamanan dan kesehatan kerja yang telah dijelaskan.
2. Adanya kesadaran dalam menjaga keamanan dan kesehatan kerja.
3. Teliti dalam bekerja.
4. Melaksanakan prosedur kerja dengan memperhatikan keamanan dan kesehatan kerja.

Sedangkan, menurut Mangkunegara (2003) ,keselamatan dan kesehatan kerja adalah suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmaniah maupun rohaniah tenaga kerja pada khususnya, dan manusia pada umumnya, hasil karya dan budaya untuk menuju masyarakat adil dan makmur. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja adalah upaya perlindungan bagi tenaga kerja agar selalu dalam keadaan sehat dan selamat selama bekerja di tempat kerja. Tempat kerja adalah ruang tertutup atau terbuka, bergerak atau tetap atau sering dimasuki tenaga kerja untuk keperluan usaha dan tempat terdapatnya sumber-sumber bahaya.

### **1. Aspek-aspek Mempengaruhi Keselamatan**

Menurut Anoraga (Meydina Mawar Perangin-angin 2011) mengemukakan aspek-aspek Keselamatan meliputi:

- a. Lingkungan kerja Lingkungan kerja merupakan tempat dimana seseorang atau karyawan dalam beraktifitas kerja. Lingkungan kerja dalam hal ini menyangkut kondisi 9 kerja, seperti ventilasi, suhu, penerangan dan situasinya.
- b. Alat kerja dan bahan Alat kerja dan bahan merupakan suatu hal yang pokok dibutuhkan oleh perusahaan untuk memproduksi barang. Dalam memproduksi barang, alat-alat kerja sangatlah vital yang digunakan oleh para pekerja dalam melakukan kegiatan proses produksi dan disamping itu adalah bahanbahan utama yang akan dijadikan barang.
- c. Cara melakukan pekerjaan Setiap bagian-bagian produksi memiliki cara-cara melakukan pekerjaan yang berbeda-beda yang dimiliki oleh karyawan. Cara-cara yang biasanya dilakukan oleh karyawan dalam melakukan semua aktifitas pekerjaan, misalnya menggunakan peralatan yang sudah tersedia dan pelindung diri secara tepat

dan mematuhi peraturan penggunaan peralatan tersebut dan memahami cara mengoperasikan mesin.

## **2. Tujuan Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

Berdasarkan definisi kecelakaan kerja, lahirlah keselamatan dan kesehatan kerja yang mengatakan bahwa cara menanggulangi kecelakaan kerja adalah meniadakan unsur penyebab kecelakaan dan atau mengadakan pengawasan yang ketat. Keselamatan dan kesehatan kerja pada dasarnya mencari dan mengungkapkan kelemahan yang memungkinkan terjadinya kecelakaan. Fungsi ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu mengungkapkan sebab akibat suatu kecelakaan dan meneliti apakah pengendalian secara cermat dilakukan atau tidak.

Menurut Mangkunegara (2013), tujuan dari keselamatan dan kesehatan kerja adalah sebagai berikut :

1. Agar setiap pegawai mendapat jaminan keselamatan dan kesehatan kerja, baik secara fisik, social, maupun psikologis.
2. Agar setiap perlengkapan dan peralatan kerja digunakan sebaik-baiknya.
3. Agar semua hasil produksi dipelihara keamanannya.
4. Agar ada jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan kesehatan gizi pegawai.
5. Agar meningkatkan kegairahan, keserasian kerja, dan partisipasi kerja.
6. Agar terhindar dari gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan atau kondisi kerja.
7. Agar setiap pegawai merasa aman dan terlindungi dalam bekerja.

## **3. faktor-faktor yang mempengaruhi Keselamatan Menurut Budiono dkk (2003), antara lain:**

- a. Beban kerja Beban kerja berupa beban fisik, mental, dan sosial, sehingga upaya penempatan pekerja yang sesuai dengan kemampuannya perlu diperhatikan.

- b. Kapasitas kerja Kapasitas kerja yang banyak tergantung pada pendidikan, keterampilan, kebugaran jasmani, ukuran tubuh, keadaan gizi dan sebagainya.
- c. Lingkungan kerja Lingkungan kerja yang berupa faktor fisik, kimia, biologik, ergonomik, maupun psikosial. Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Aspek dan Faktor yang mempengaruhi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) antara lain lingkungan kerja, alat kerja dan bahan, cara melakukan pekerjaan, beban kerja, kapasitas kerja, dan lingkungan kerja.

#### **4. Pengukuran Keselamatan Kerja**

Keselamatan kerja menurut Suma'mur (2009) adalah salah satu bentuk upaya untuk menciptakan tempat kerja yang aman, sehat dan nyaman sehingga dapat mengurangi dan atau bebas dari kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerjayang ada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja. Sehingga pengukuran keselamatan kerja sebagai berikut :

1. adanya ADP (alat pelindung diri) di tempat kerja
2. adanya petunjuk penggunaan alat atau isyarat bahaya
3. adanya peraturan pembagian tugas dan tanggung jawab.
4. adanya sarana dan prasarana di tempat kerja.
5. penyediaan perlengkapan alat-alat untuk pencegahan, pertolongan dan perlindungan

Selain itu pengukuran keselamatan kerja menurut Moenir (2006).

1. Lingkungan kerja secara fisik dimana organisasi melakukan upaya-upaya yang perlu untuk meningkatkan keselamatan kerja.
2. Lingkungan sosial psikologis dimana aturan organisasi ditetapkan untuk menjamin keselamatan karyawan dalam bekerja

Selain itu pengukuran keselamatan kerja dalam organisasi menurut Sucipto (2014).

1. Antisipasi, identifikasi dan evaluasi kondisi kerja
2. Program, prosedur dan desain pengendalian bahaya yang jelas.
3. Adanya informasi dalam pengendalian bahaya dalam tempat kerja
4. Adanya alat ukur dan pemeriksaan terhadap pengendalian bahaya dalam tempat kerja.

### **2.2.5 Sistem Penilaian Kinerja**

Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony et., all 2008). Menurut Hansen dan Mowen (2004), ada yang membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggung jawabannya. Pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2005).

#### **1. Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson (2001) penilaian kinerja adalah proses evaluasi mengenai seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengomunikasikannya dengan karyawan. Dessler (2011) berpendapat penilaian kinerja adalah evaluasi mengenai kinerja seorang karyawan, baik kinerja yang lalu atau saat ini, sebagai standar kinerja karyawan tersebut. Dan menurut Mangkunegara (2013) penilaian kinerja adalah proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi kinerja yang dilakukan organisasi terhadap karyawan, penilaian kinerja dilakukan agar organisasi dan karyawan itu sendiri mengetahui standar kinerja yang mereka miliki. Apabila standar tersebut telah diketahui, maka organisasi dapat menyiapkan rencana-rencana tertentu untuk mempertahankan ataupun untuk meningkatkan standar kinerja yang dimiliki oleh karyawan mereka.

## **2. Manfaat Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)**

Menurut Riva'i dan Basri (2005), kegunaan atau manfaat hasil penilaian kinerja adalah:

1. Performance Improvement Performance Improvement berbicara mengenai umpan balik atas kinerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, supervisor, dan spesialis SDM dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja pada waktu yang akan datang.
2. Compensation Adjustment Penilaian kinerja membantu dalam pengambilan keputusan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus ataupun bentuk lainnya yang didasarkan pada suatu sistem tertentu.

3. Placement Decision Kegiatan promosi, atau demosi jabatan dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan terhadap karyawan yang memiliki hasil kinerja baik pada tugastugas sebelumnya.
4. Training and Development Needs Kinerja yang buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali sehingga setiap karyawan hendaknya selalu memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri agar sesuai dengan tuntutan jabatan saat ini.
5. Career Planning and Development Umpan balik kinerja sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan utamanya tentang karir spesifik dari karyawan, sebagai tahapan untuk pengembangan diri karyawan tersebut.
6. Staffing Process Deficiencies Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan di departemen SDM.
7. Informational Inaccuracies Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari sistem manajemen SDM. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan mempekerjakan karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.
8. Job Design Error Kinerja yang buruk mungkin sebagai suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang salah atau kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat didiagnosis kesalahankesalahan tersebut.
9. Feedback to Human Resources Kinerja yang baik dan buruk di seluruh perusahaan mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM yang diterapkan.

### **3. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Badriyah (2015) penilaian kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan. Secara garis besar, tujuan utama penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi terhadap tujuan organisasiEvaluasi terhadap tujuan (goal) organisasi, mencakup :
- *Feedback* pada pekerjaan untuk mengetahui posisi mereka.
  - Pengembangan data yang *valid* untuk pembayaran upah atau bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.
  - Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan peringatan kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan
- b. Pengembangan tujuan organisasi, Pengembangan tujuan organisasi, mencakup :
- Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi pada masa yang akan datang.
  - Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karir dan perencanaan karir.

#### **4. Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Hanggraeni (2012) terdapat beberapa metode penilaian kinerja, yaitu:

1. *Rating Scales*Dalam metode ini orang yang memberikan penilaian diharuskan memberikan penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka yang merentang dari rendah sampai tinggi.
2. *Checklist*Metode ini penilaian harus memilih pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu.
3. *Paired Comparison Method*Dalam metode ini, semua pekerja dinilai secara bersama-sama dengan teman kerjanya yang lain untuk kriteria-kriteria tertentu.

4. *Alternation Ranking Method* Penilaian kinerja dengan metode ini adalah menggunakan semua pekerja dari yang memiliki kinerja paling bagus sampai dengan yang memiliki kinerja paling buruk.
5. *Critical Incident Method* Dalam metode ini perilaku yang dianggap tidak biasa dan buruk dicatat untuk kemudian dilakukan review dengan pekerja pada waktu yang telah ditentukan.
6. *Narrative Form* Metode yang memungkinkan penilaian memberikan penilaian dalam bentuk naratif atau esai tertulis.
7. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)* Metode ini menggabungkan penilaian naratif dengan penilaian kuantitatif *rating scale*.

#### **4. Pengukuran Sistem Penilaian Kinerja**

Dessler (2011) berpendapat penilaian kinerja adalah evaluasi mengenai kinerja seorang karyawan, baik kinerja yang lalu atau saat ini, sebagai standar kinerja karyawan tersebut. Selain itu sistem penilaian kinerja merupakan proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Pengukuran sistem penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Unsur-unsur dalam menilai kinerja
2. Team penilai yang jelas
3. Ketepatan dan akurat dalam menilai
4. Transparansi dalam menilai
5. Rasa adil dalam menilai

Selain itu menurut Keeping dan Levy (2000), menyatakan terdapat empat komponen utama dari penerapan sistem penilaian kinerja yang nantinya dapat dievaluasi apakah sistem yang digunakan efektif atau gagal, yaitu :

1. the appraisal process yaitu, panduan terhadap kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk mengimplementasikan dan mengelola proses penilaian kinerja.
2. the appraisal interview yaitu, berkenaan dengan pertemuan formal yang diadakan antara penilai dan ternilai sebagai proses untuk menyampaikan umpan balik kepada ternilai, membahas hasil penilaian kinerja, mendefinisikan dan mendiskusikan tujuan kinerja yang perlu dicapai di masa depan.
3. the appraisal outcome yaitu, berkaitan dengan kesempatan pelatihan, pengembangan karir, kenaikan gaji, dan performance rating dan
4. Fairness yaitu, berkaitan dengan keterbukaan yang didalamnya terdapat aspek akurasi, transparansi, tepat waktu dan akuntabel.

### **4.3 Hubungan Antar Variabel**

#### **2.3.1 Pengembangan karir dan Kepuasan Kerja**

Simamora (2000), mengemukakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannya pun cenderung lebih tinggi pula. Berbagai alasannya antara lain ialah: penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak; pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya dan status sosial yang relatif tinggi di dalam dan diluar organisasi. Selain itu menurut Robbins (2003), kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya penghasilan yang diterima seorang pegawai dan banyaknya

yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima, sehingga pengembangan karir memiliki pengaruh dalam penghasilan yang pegawai terima.

Pengembangan karir dalam penelitian yang di lakukan oleh Federica (2017), menemukan bahwa pengembangan karir telah memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Ada beberapa studi yang di lakukan pada negara-negara timur tengah menemukan bahwa pengembangan karir berhubungan dengan kepuasan kerja. Salah satu hasil penelitian menemukan bahwa spesialisasi, lama pekerjaan, gaji, dan pengembangan karir yang berkelanjutan di lakukan oleh organisasi secara positif mempengaruhi kepuasan kerja. Selain itu dalam penelitian yang di lakukan Rui ett al. (2017), mengatakan sebagai karyawan yang memiliki kesempatan untuk pertumbuhan karier yang lebih baik dalam organisasi, ada kemungkinan bahwa mereka akan memiliki kinerja individu dan organisasi yang lebih baik. Ditemukan bahwa pertumbuhan karier, yang mengacu pada “sejauh mana karyawan mengalami pertumbuhan karir dalam organisasi mereka saat ini (bukan penilaian hasil karir di seluruh karier kerja mereka) bisa memainkan peran kunci dalam menentukan kepuasan kerja karyawan,

Penelitian lain di lakukan oleh Janet (2008), mengemukakan bahwa Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimanajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap kerja karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang tinggi. Pengembangan karir di lakukan organisasi sesuai dengan kemampuan dan karakteristik diri dari karyawan sehingga akan memberikan kecocokan yang positif antara pengembangan karir yang di berikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan referensi teori dan riset penelitian di atas maka pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan yang di berikan organisasi untuk mencapai suatu rencana kerja

sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi sehingga semakin baik pengembangan karir semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

## **H1 Pengembangan karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

### **2.3.2 Keselamatan Kerjadan Kepuasan Kerja**

Menurut Sama'mur (2009), keselamatan kerja adalah salah satu bentuk upaya untuk menciptakan tempat kerja yang aman, sehat dan nyaman sehingga dapat mengurangi dan atau bebas dari kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja yang ada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja. Selain itu menurut Mathis (2006), menyatakan bahwa Keselamatan adalah merujuk pada perlindungan terhadap kesejahteraan fisik seseorang terhadap cedera yang terkait dengan pekerjaan.

Menurut Parvin (2011), Kepuasan kerja menggambarkan seberapa puas seseorang dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja sering dianggap tidak menyenangkan atau menunjukkan status emosional yang positif akibat evaluasi atau penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, mengacu pada kepuasan kerja dalam hal bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka dan aspek yang berbeda dari pekerjaan mereka. Aspek pekerjaan dimana adanya rasa aman dalam pekerjaan yang diberikan oleh organisasi sehingga meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

Kepuasan kerja secara terbuka terkait dengan berbagai fenomena organisasi salah satunya faktor keselamatan kerja. Sa'ari (2004), menyimpulkan melalui penelitian mereka bahwa karakteristik pekerjaan intrinsik (keselamatan kerja) adalah faktor yang paling menonjol yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dimana rasa aman dalam bekerja membuat karyawan dalam melakukan aktifitas kerja merasa aman dan tenang. Oleh karena itu kepuasan kerja dikatakan sebagai fenomena kompleks dengan berbagai sisi.

Kelvin et al. (2018), menemukan bahwa tingkat keselamatan kerja dalam pekerjaan berkorelasi positif dengan Kepuasan kerja. Selain itu menunjukkan bahwa sejauh mana

pekerjaan seseorang dilihat sebagai kontribusi keselamatan mereka akan mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Individu berusaha untuk tumbuh pada pekerjaan mereka dan untuk memenuhi tantangan. Keselamatan kerja ini menunjukkan bahwa karyawan dalam menentukan posisi yang ingin dicapai dalam suatu organisasi melakukan pergerakan langkah-langkah dalam karir mereka karena individu tersebut merasa puas dalam organisasi.

Berdasarkan referensi teori dan riset penelitian di atas maka keselamatan kerja di perlukan untuk mengatasi kelemahan yang memungkinkan terjadinya kecelakaan. Fungsi ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu mengungkapkan sebab-akibat suatu kecelakaan dan meneliti apakah pengendalian secara cermat dilakukan atau tidak. Sehingga semakin baik keselamatan kerjayang di berikan, maka semakin tinggi kepuasan kerjakaryawan.

## **H2 Keselamatan kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

### **2.3.3 Sistem Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja**

Menurut Anthony (2008), Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil. Menurut Dessler penilaian kinerja adalah evaluasi kinerja karyawan secara relatif pada waktu sekarang ataupun yang telah dilakukan yang disesuaikan dengan standar prestasi.

Taghrid (2017), mengklaim bahwa sistem penilaian kinerja penting untuk menetapkan tujuan kinerja, menyelesaikannya masalah kinerja dan mengelola imbalan, masalah disiplin dan pemecatan. Lebih khusus lagi, sistem penilaian kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan termasuk hadiah, menegosiasikan peningkatan kinerja, meningkatkan pekerjaan memberikan informasi untuk mendukung kegiatan SDM, mengidentifikasi peluang pengembangan, meningkatkan persepsi tentang tujuan

organisasi. sehingga sistem penilaian kinerja yang tepat akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Selain itu menurut Hal J. (2008), Karyawan puas dengan sistem penilaian kinerja mereka ketika ada kepercayaan di pengawas dan ketika pengawas mendukung bawahan mereka berupa umpan balik, khususnya dalam bidang keterampilan pengembangan, pembayaran untuk kinerja, dan peningkatan karir terjadi selama sesi penilaian kinerja. Sehingga ada pengaruh terhadap kepuasan kerja, lebih detail lagi penelitian dari Wei (2012) mengungkapkan bahwa sistem penilaian kinerja dilakukan sebagai seperangkat interaksi formal terstruktur antara bawahan dan pengawas, biasanya dalam bentuk wawancara berkala, di mana kinerja bawahan ditinjau dan dibahas, dengan demikian bahwa sistem penilaian yang baik berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

Berdasarkan referensi teori dan riset penelitian maka dari itu proses evaluasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar yang dilanjutkan dengan memberi informasi tersebut kepada karyawan. Memberikan bahwa sistem penilaian kinerja yang tepat bisa juga disebut dengan pemberian peringkat pada karyawan melalui penijauan, evaluasi dan penilaian hasil kerja. Sehingga semakin baik ketepatan dalam sistem penilaian kinerja semakin baik kepuasan kerja karyawan.

### **H3 Sistem Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

#### **2.3.4 Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi**

Pengembangan Karir Pengembangan karir adalah suatu usaha manusia yang memaksimalkan segala potensi diri untuk mendapatkan kedudukan yang lebih dari sebelumnya. Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Deborah, 2006). Selain itu menurut (Bahri, 2016) Pengembangan karir merupakan upaya atau langkah-langkah yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dan atau oleh pimpinan sumber daya manusia

dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu usaha mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Alborz et al. (2018), praktik pengembangan karier yang tepat pada hakekatnya memotivasi karyawan dan mereda kelelahan, sehingga dengan pemberian pengembangan karir yang tepat pada karyawan dapat menyebabkan Komitmen Organisasi yang lebih tinggi. Yunso et al. (2018), berpendapat bahwa karyawan yang tidak mendapatkan jalur karir yang tepat di dalam organisasi, lebih cenderung tidak termotivasi selama bekerja yang membuat kinerja menurun sehingga menghasilkan rendahnya tingkat keterlibatan di pekerjaan mereka yang mana itu mempengaruhi komitmen organisasi.

Apalagi sesuai dengan prinsip SET, saat karyawan berkinerja tinggi seperti kemajuan karier di organisasi mereka meningkatkan kesejahteraan mereka, mereka merasa berkewajiban dan ingin membalas dengan berkontribusi di organisasi dengan sikap positif

Van dan Beijer (2015), studi lanjutan sejalan dengan SET, mendalilkan hubungan positif antara kemajuan karir yang di mana perusahaan memberikan pengembangan karir terhadap karyawan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi sehingga dampaknya karyawan totalitas dalam bekerja. Penelitian Maryem et al. (2017), juga menunjukkan Praktek-praktek HRM dimana dalam organisasi meningkatkan keterampilan karyawan dengan cara melakukan pengembanga karir berhubungan positif dengan Komitmen Organisasi karyawan.

Berdasarkan referensi teori dan riset penelitian maka Komitmen organisasional dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang

bersifat kolektif. Semakin baik pengembangan karir yang di berikan organisasi, semakin baik komitmen pada organisasi.

#### **H4 Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi**

##### **2.3.5 Keselamatan Kerjadan Komitmen Organisasi**

Mangkunegara (2013), keselamatan dan kesehatan kerja adalah suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmaniah maupun rohaniah tenaga kerja pada khususnya, dan manusia pada umumnya, hasil karya dan budaya untuk menuju masyarakat adil dan makmur. keselamatan dan kesehatan kerja yang mengatakan bahwa cara menanggulangi kecelakaan kerja adalah meniadakan unsur penyebab kecelakaan dan atau mengadakan pengawasan yang ketat. Keselamatan dan kesehatan kerja pada dasarnya mencari dan mengungkapkan kelemahan yang memungkinkan terjadinya kecelakaan.

Penelitian yang dilakukan Alima et al. (2018), lebih spesifik lagi keselamatan kerja yaitu sejauh mana suatu karyawan dapat berharap untuk melanjutkan pekerjaannya di organisasi tertentu untuk waktu yang ditentukan. Ketika keselamatan itu terpenuhi maka secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Strazdins et al. (2004), memiliki hasil Karyawan dengan perasaan keselamatan kerjayang buruk sangat berkorelasi dengan kesehatan mental dan fisik yang buruk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keselamatan kerjaber tindak sebagai motivasi faktor untuk karyawan yaitu karyawan dengan tingkat keselamatan kerja yang tinggi akan menunjukkan tingkat yang tinggi kinerja dan rendahnya tingkat keselamatan kerja mengakibatkan kurang termotivasi dalam hal hasil kerja karyawan. Ini dapat diartikan

bahwa pemberian rasa aman dalam pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi yg di miliki individu karyawan.

Namun, Matthew (2005), menyarankan keselamatan pekerjaan sebagai alat di mana organisasi menunjukkan komitmen mereka kepada karyawan mereka dan sebagai imbalannya, karyawan membalasnya dalam bentuk sikap positif di tempat kerja. Ini direfleksikan oleh paradigma SET, dan norma timbal balik. Oleh karena itu, penelitian ini berteorikan hipotesis berikut sebagai hubungan positif antara keamanan kerja dan Komitmen Organisasi.

Berdasarkan referensi teori dan riset penelitian maka Keselamatan merupakan instrument yang memproteksi pekerja, perusahaan lingkungan hidup, dan masyarakat sekitar dari bahaya akibat kecelakaan kerja. Keselamatan kerja bertujuan mencegah, mengurangi, bahkan menihilkan risiko kecelakaan kerja (*zero accident*). Sehingga semakin baik tingkat keamanan kerja yang di berikan, semakin meningkat komitmen organisasi

#### **H5 Keselamatan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.**

#### 2.3.6 Sistem Penilaian kinerja dan Komitmen Organisasi

Menurut Mathis (2010), penilaian kinerja adalah proses evaluasi mengenai seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengomunikasikannya dengan karyawan. Dessler (2011), berpendapat penilaian kinerja adalah evaluasi mengenai kinerja seorang karyawan, baik kinerja yang lalu atau saat ini, sebagai standar kinerja karyawan tersebut.

Wei (2012), ada pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi karena Penilaian kinerja adalah seperangkat interaksi formal terstruktur antara bawahan dan pengawas, biasanya dalam bentuk wawancara berkala, di mana kinerja bawahan ditinjau dan dibahas, dengan penekanan pada mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan

serta peluang untuk kinerja peningkatan dan pengembangan keterampilan Bahkan, Coetzer dan Rothmann (2007), menyatakan bahwa karyawan dengan umpan balik positif lebih mungkin memiliki tingkat komitmen yang lebih besar sementara umpan balik negatif dapat mengurangi itu. Sehingga sistem penilaian kinerja merupakan umpan balik yang baik bagi informasi karyawan. Meskipun demikian, sebagai persepsi keadilan tentang umpan balik kinerja dapat mengurangi burnouts karyawan yang berbeda seperti tekanan psikologis, kecemasan dan depresi.

Steensma (2007), sistem penilaian kinerja menjadi umpan balik reguler dapat memainkan peran penting untuk mengurangi *burnouts* yang memang dapat meningkatkan tingkat komitmen organisasi Oleh karena itu, penelitian ini, berdasarkan proses timbal balik dari SET, mengusulkan hubungan positif antara sistem penilaian kinerja dan komitmen organisasi. Sejalan dengan penelitian Avinanandan (2006), Pada dasarnya sistem penilaian kinerja yang baik dan transparan di nilai oleh orang yang tepat akan menaikkan tingkat kinerja pada individu karena sistem yang baik akan menjadi bahan evaluasi yang bagus untuk kemajuan. Maka dari itu Semakin baik sistem penilaian kinerja, semakin baik komitmen karyawan.

## **H6 sistem penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi**

### **2.3.7 Peran mediasi komitmen organisasi pada kepuasan kerja**

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional atau psikologis individu dengan partisipasi dalam organisasi. Meyer (2006). Sehingga komitmen afektif adalah sejauh mana anggota organisasi "inginkan untuk "terlibat dalam organisasi. Kondisi ini mendukung gagasan yang menjadi alasannya orang bahwa menjadi sukarelawan dalam organisasi dapat memengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi. Selain itu Kepuasan kerja adalah variabel sikap yang menjelaskan perasaan individu pekerjaan mereka dan keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian individu ' pengalaman

kerja. Beberapa aspek kepuasan kerja seperti interaksi sosial, rekan kerja, harga diri, karier ( penembanga karir), pekerjaan itu sendiri (mendapat rasa aman dalam bekerja), dan komunikasi (system penilaian kinerja).

Dalam penelitian yang dilakukan Hyejin et al. (2013), Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi menerima perhatian yang cukup besar. Hasil study menunjukkan secara empiris mendukung hubungan positif yang kuat antara kepuasan kerja dan organisasi komitmen. Ini menyiratkan bahwa tingkat kepuasan kerja akan konsisten dengan tingkat komitmen organisasi. Sehingga dalam penelitian ini hasil menunjukkan hubungan yang signifikan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh Sri (2016), Yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dalam diri karyawan, dimana semakin puas individu karyawan tersebut, tingkat komitmen organisasi semakin tinggi. Selain itu penelitian yang di lakukan oleh Shaukat et al. (2018), sejalan dengan peneliti lain yang di atas. Telah ditunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang efektif di definisikan sebagai kekuatan individu karyawan untuk terlibat dalam kegiatan organisasi.

Sehingga kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi.kepuasan kerja dianggap sebagai faktor paling mendasar yang menyebabkan perilaku komitmen organisasi karyawan, Kepuasan kerja sepatutnya dimiliki oleh setiap individu karyawan. Selain itu, karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi akan bekerja lebih keras dan menghasilkan prestasi yang lebih baik. Maka dari itu semakin puas karyawan di dalam organisasi, semakin tinggi komitmen organisasi yang di miliki.

### **H7 Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi**

### 2.3.8 Peran Pengembangan karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi yang di mediasi Kepuasan Kerja

Pengembangan karir adalah suatu kondisi dalam pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang. Pengembangan karir sangat penting di berikan kepada karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasi. Peningkatan komitmen organisasi yang tumbuh dalam setiap individu karyawan di pengaruhi secara tidak langsung oleh kepuasan kerja.

Studi empiris dalam jurnal Duan et al. (2011), Komitmen organisasi telah ditemukan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Ketika karyawan puas dengan sifat pekerjaan itu sendiri, puas dengan atasan dan rekan kerja mereka, umumnya akan puas dengan pekerjaan mereka saat ini, dan karenanya komitmen yang tinggi dapat diharapkan. kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menjadi fungsi dalam pengaruh pengembangankarir dan komitmen yang terkait dengan pekerjaan, denganbegiku maka kepuasan kerja dapat menghasilkan komitmen organisasi.

Selain itu menurut Matthew et al. (2012), Komitmen organisasi biasanya didefinisikan sebagai keterikatan psikologis seorang individu ke suatu organisasi, seperti memiliki loyalitas kepada organisasi, menginternalisasi tujuan organisasi, dan mendedikasikan diri untuk tujuan organisasi. Pengembangan karir memiliki pengaruh tidak langsung pada komitmen mereka terhadap organisasi melalui kepuasan kerja. Artinya pengembangan karir dan komitmen organisasi harus ditafsirkan dengan mempertimbangkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain menurut Alborz et al. (2018), kepuasan kerja dapat memperluas sikap dan perilaku positif terhadap organisasi. Pengembangan karir yang di berikan organisasi dapat mempengaruhi komitmen karyawan secara tidak langsung yang di mediasi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja sangat penting karna hampir semua karyawan menghabiskan waktunya dalam bekerja.

Pengembangan karir merupakan kebutuhan tiap individu karyawan. Sehingga organisasi harus memberikan kesempatan untuk karyawan itu berkembang. Oleh karenanya semakin tinggi pengembangan karir yang di berikan organisasi maka secara tidak langsung dapat meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi yang di mediasi oleh kepuasan kerja.

### **H8 Pengembangan karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi yang di mediasi Kepuasan Kerja**

#### **2.3.9 Peran Keselamatan Kerjaberpengaruh terhadap Komitmen Organisasi yang di mediasi Kepuasan Kerja**

Keselamatan kerja adalah upaya perlindungan bagi tenaga kerja agar selalu dalam keadaan sehat dan selamat selama bekerja di tempat kerja. Tempat kerja adalah ruang tertutup atau terbuka, bergerak atau tetap atau sering dimasuki tenaga kerja untuk keperluan usaha dan tempat terdapatnya sumber-sumber bahaya. Menurut Matthew et al. (2010), ditemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi dalam hubungan antara komitmen organisasi dan keselamatan kerja. Apabila pemimpin dapat memberikan rasa aman dalam bekerja maka akan meningkatkan kepuasan dan sangat membantu organisasi dalam mencapai komitmen yang lebih besar. Karena kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah menjadi salah satu perhatian utama manajer (terutama manajer sumber daya manusia) di berbagai organisasi.

Selain itu menurut Edward et al. (2016), kepuasan kerja sebagai perasaan yang dimiliki karyawan pekerjaan dengan alasan bahwa ketika harapan dari pekerjaan cocok dengan hasil nyata, kepuasan pekerjaan terjadi. Penelitian dilakukan penulis mengukur kepuasan dalam hal faktor-faktor terkait pekerjaan intrinsik di mana faktor intrinsik meliputi jenis pekerjaan yang dilakukan dalam kaitannya keamana kerja. Maka dari itu keselamatan kerja secara tidak langsung dapat meningkatkan komitmen karyawan.

kepuasan kerja mempengaruhi keputusan untuk tinggal atau pergi organisasi. Sehingga Organisasi perlu memperhatikan kebahagiaan karyawan.

Eileen et al. (2018), menemukan bahwa ketika karyawan puas dengan pekerjaan, mereka menjadi lebih berkomitmen pada organisasi. Namun, karyawan yang menganggap kebutuhan mereka sebagai tidak terpenuhi tumbuh menjadi ketidakpuasan. Dikatakan bahwa karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, sedangkan karyawan yang memiliki kepuasan kerja lebih rendah cenderung menunjukkan perilaku yang akan membahayakan organisasi. Oleh karena itu, keamanan dalam bekerja merupakan salah satu faktor karyawan merasa puas yang dapat meningkatkan komitmen karyawan tersebut.

Dari hasil riset dan acuan jurnal di atas maka sangat penting keselamatan kerja di penuhi oleh organisasi untuk mendapatkan rasa puas dari karyawan yang secara tidak langsung meningkatkan komitmen organisasi, sehingga semakin tinggi keamanan kerja yang di berikan semakin tinggi komitmen organisasi karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja.

### **H9 Keselamatan kerjaberpengaruh terhadap Komitmen Organisasi yang di mediasi Kepuasan Kerja**

#### 2.3.10 Peran Sistem Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi yang di mediasi Kepuasan Kerja

Penelitian yang di lakukan Alborz (2018), menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah positif atau perasaan menyenangkan yang diperoleh individu melalui penilaian pekerjaan atau pekerjaan dari pengalaman mereka. Kepuasan kerja dapat dilihat sebagai kunci motivator (pemain) perilaku manusia di tempat kerja. Sistem penilaian yang tepat dapat mempengaruhi rasa puas dan tingkat komitmen karyawan dalam organisasi. Sistem penilaian menjadi wadah organisasi dalam mengevaluasi hasil kinerja karyawan di mana

ini menjadi informasi yang di perlukan untuk karyawan dalam bertindak. Menurut Edward (2016), penelitian ini menemukan bahwa sistem penilaian yang baik sangat penting di sektor perusahaan karena memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh informasi dan memperbarui keterampilan yang diperlukan agar mereka tetap berkomitmen dalam pekerjaan mereka. Selaian itu bagi pembuat kebijakan, mereka harus menyadari bahwa komitmen karyawan tidak datang kebetulan; sesuatu harus dilakukan tentang itu dan dari hasil ini, kita melihat bahwa jika sistem penilaian diimplementasikan dan dipertahankan, tenaga kerja yang berkomitmen adalah hasilnya yang secara tidak langsung karyawan merasa puas bekerja.

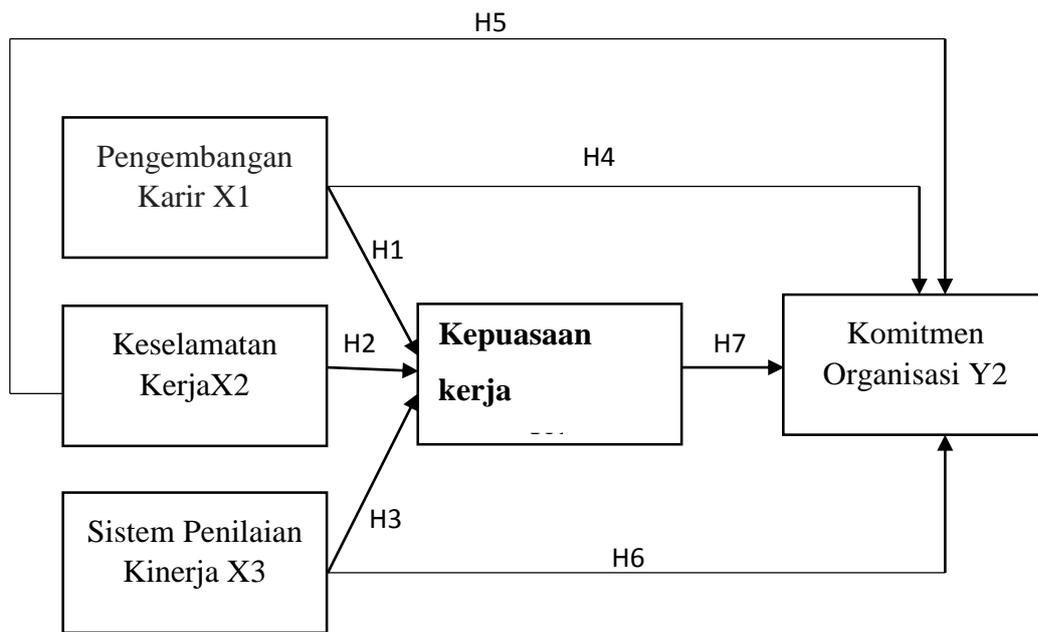
Sri et al. (2017), sistem penilaian kineja merupakan bentuk umpan balik perusahaan kepada karyawan, di tandai dengan sistem penialaian menunjukkan signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi yang semakin tinggi. Namun di temukan variabel mediasi (tidak langsung) sistem penialain dengan kepuasan kerja. Dengan demikian semakin baik sistem peniaian maka menghasilkan kepuasan kerja yang baik. Menurut Murad et al. (2013), dengan mengetahui bahwa penggunaan sistem penilaian yang tepat tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang secara positif terkait dengan pekerjaan kinerja. Dengan demikian sistem penilaian berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi karyawan.

Kebutuhan informasi dalam bekerja di rasa sngat perlu apalagi berkaitan menunjang organisasi. Sistem penilaian menjadi bentuk evaluasi yang baik bagi kemajuan bersama sehingga semakin baik sistem penilaian yang di lakukan organisasi maka semakin tinggi komitmen karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja.

**H10 Sistem Penilaian Kinerja berpengaruh terhadapKomitmen Organisasi yang di mediasi Kepuasan Kerja**

### 3.4 Kerangka Pikir

Berdasarkan penelitian-penelitian dan teori-teori terdahulu, terdapat hubungan pengaruh antar variabel. Di antara variabel tersebut adalah Pengembangan Karir Keselamatan Kerja, Sistem Penilaian Kinerja sebagai variabel independent, **Kepuasan kerja** sebagai variabel mediasi, dan Komitmen Organisasi sebagai variabel dependent.



**Keterangan :**

**H8-H10 merupakan pengaruh tidak langsung antara :**

**Variabel**    X1 →    Y1 →    Y2  
                   X2 →    Y1 →    Y2  
                   X1 →    Y1 →    Y2