

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Kajian Teori

#### 2.1.1. *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial)

Penelitian ini mengacu pada *Social Exchange Theory* (SET) yang pertama kali diperkenalkan oleh Blau (1964). Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbentuk berdasarkan prinsip timbal balik, di mana karyawan akan memberikan loyalitas, keterlibatan, dan komitmen sebagai respons terhadap perlakuan positif yang mereka terima dari organisasi, seperti kompensasi yang layak, peluang pengembangan karir, dan dukungan dari atasan.

Dalam pengembangan teori ini, Cropanzano & Mitchell (2005) menjelaskan bahwa interaksi sosial dalam dunia kerja merupakan proses pertukaran yang bersifat jangka panjang dan dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan serta perhatian organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memperlakukan mereka dengan adil dan mendukung pertumbuhan mereka, maka mereka cenderung menunjukkan perilaku positif, termasuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Penelitian-penelitian terkini turut memperkuat relevansi teori ini dalam konteks organisasi modern. Salah satunya adalah studi oleh Eisenberger et al. (2020) yang menegaskan bahwa *perceived organizational support* (POS) merupakan salah satu bentuk nyata dari pertukaran sosial, di mana perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dibalas dengan keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi. Wu & Lv, (2024) menambahkan bahwa hubungan timbal balik ini juga mencakup dimensi emosional dan instrumental, yang memengaruhi berbagai *outcome* seperti komitmen, kepuasan kerja, dan inovasi, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Dengan demikian, dalam kerangka *Social Exchange Theory*, kompensasi dan pengembangan karir dapat dipandang sebagai bentuk "investasi" organisasi, sedangkan komitmen organisasional menjadi bentuk "pengembalian" dari karyawan. Sementara itu, *perceived organizational support* berperan sebagai persepsi antara—yang menjembatani nilai dari hubungan timbal balik tersebut.

Kerangka ini menjadi landasan teoritis untuk menganalisis bagaimana strategi manajerial organisasi dapat membentuk komitmen karyawan melalui pengalaman mereka terhadap dukungan, keadilan, dan penghargaan yang diterima dalam lingkungan kerja.

## **2.1.2. Komitmen Organisasional**

### **2.1.2.1. Pengertian Komitmen Organisasional**

Dalam dunia pengelolaan sumber daya manusia, komitmen organisasional menjadi fondasi penting yang menentukan stabilitas dan kemajuan perusahaan. Ketika tingkat komitmen karyawan tinggi, mereka menampilkan dedikasi dan hubungan emosional erat dengan tempat kerja mereka. Hal ini tidak hanya mendorong peningkatan produktivitas, tetapi juga memperkuat loyalitas, menekan angka *turnover*, dan mempercepat tercapainya visi dan misi organisasi secara berkelanjutan. Menurut Jasrol et al., (2022) komitmen organisasional mencerminkan tingkat keterikatan dan kesesuaian antara individu dengan organisasi tempat mereka bekerja, yang ditandai dengan loyalitas serta dorongan kuat untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut. Isu ini menjadi fokus utama dalam dunia perusahaan karena keberadaan komitmen yang tinggi dari anggota organisasi berperan penting dalam menjaga keberlangsungan operasional organisasi. Lebih lanjut, komitmen terhadap organisasi turut memengaruhi minat karyawan terhadap perusahaan, yang kemudian dapat menentukan apakah mereka akan bertahan atau memilih untuk meninggalkan organisasi.

Sedangkan, Wardhana, (2024) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah bentuk keyakinan yang menghubungkan individu atau karyawan dengan organisasinya, yang tercermin melalui sikap loyal, keterlibatan dalam pelaksanaan tugas, serta kepercayaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Tingkat komitmen yang tinggi biasanya terlihat dari rendahnya angka ketidakhadiran serta rendahnya tingkat pergantian karyawan (*turnover*) dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dijelaskan, dengan demikian, dapat dirangkum komitmen pada organisasi merupakan manifestasi dari keterikatan psikologis seseorang dan emosional yang dimiliki karyawan terhadap

organisasi yang tercermin dari kesediaan mereka untuk mendukung tujuan organisasi, tetap menjadi bagian dari organisasi, serta menunjukkan loyalitas dan dedikasi dalam bekerja. Komitmen ini berperan penting dalam menciptakan stabilitas tenaga kerja, meningkatkan produktivitas, dan mendorong pencapaian visi serta misi organisasi.

#### **2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional**

Komitmen karyawan terhadap organisasi dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Menurut Wardhana, (2024) faktor-faktor tersebut terbagi ke dalam tiga kategori:

1. Faktor personal meliputi karakteristik individu seperti kepribadian yang teliti, ekstrovert, serta berpandangan positif atau optimis, yang cenderung memiliki komitmen lebih tinggi terhadap organisasi. Selain itu, individu yang berorientasi pada kerja tim, mengutamakan tujuan kelompok, dan memiliki sifat altruistik (suka menolong) juga cenderung lebih berkomitmen. Faktor lain seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan, dan tingkat keterlibatan kerja turut berperan dalam membentuk komitmen organisasional seseorang.
2. Faktor situasional mencakup nilai-nilai organisasi yang dapat diterima bersama sebagai dasar keterikatan emosional karyawan. Persepsi terhadap keadilan dalam organisasi, baik dalam pembagian sumber daya, pengambilan keputusan, maupun hubungan antarindividu, turut memengaruhi komitmen. Karakteristik pekerjaan yang bermakna, memberikan otonomi, serta menyediakan umpan balik internal juga dapat meningkatkan motivasi dan memperkuat komitmen. Selain itu, tingkat dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi berkontribusi positif terhadap komitmen mereka.
3. Faktor posisional mencakup masa kerja yang panjang, yang dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar, mendapatkan otonomi, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Selain itu, jabatan atau posisi yang tinggi dalam struktur organisasi sering kali dikaitkan dengan meningkatnya motivasi dan kemampuan untuk berkontribusi lebih aktif, yang pada akhirnya memperkuat komitmen terhadap organisasi.

### **2.1.2.3. Indikator Komitmen Organisasional**

Menurut jurnal Ghaderi et al., (2023), indikator komitmen organisasional yang digunakan didasarkan pada klasifikasi Allen dan Meyer (1996), yang membedakan tiga jenis komitmen organisasional sebagai berikut:

1. Komitmen afektif, menggambarkan keterikatan emosional karyawan yang tercermin melalui rasa memiliki, keterlibatan, dan identifikasi terhadap organisasi.
2. Komitmen normatif adalah rasa tanggung jawab moral yang membuat karyawan bertahan dalam organisasi dan melaksanakan kewajibannya.
3. Komitmen berkelanjutan terkait dengan pertimbangan karyawan terhadap risiko atau kerugian yang dapat terjadi jika mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi.

### **2.1.3. *Perceived Organizational Support***

#### **2.1.3.1. Pengertian *Perceived Organizational Support***

*Perceived Organizational Support* (POS), atau Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan, adalah konsep yang menggambarkan sejauh mana pegawai merasa dihargai oleh organisasi atas kontribusinya sekaligus diperhatikan kesejahteraannya. Rasa aman, makna dalam pekerjaan, dan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka sangat dipengaruhi oleh dukungan yang diberikan oleh organisasi. Dukungan ini mencerminkan usaha organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memberikan penghargaan atas kontribusi serta hasil kerja yang telah mereka capai Mufarrikhah et al., (2020).

Menurut Krishnan & Mary, (2012) *Perceived Organizational Support* (POS) adalah keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai dan peduli terhadap kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi. Konsep ini merujuk pada pandangan individu dalam organisasi mengenai pandangan terhadap seberapa besar penghargaan dan kepedulian organisasi terhadap kontribusi serta kesejahteraan mereka. Rasa dukungan yang dirasakan oleh karyawan dari organisasi terbukti berpengaruh besar terhadap produktivitas dan kesejahteraan mereka.

Dukungan organisasi yang dipersepsikan memiliki dampak signifikan terhadap berbagai aspek dalam hubungan kerja. Karyawan dengan persepsi dukungan yang kuat cenderung memperlihatkan komitmen lebih tinggi pada tujuan perusahaan. Selain itu, perasaan dihargai mendorong peningkatan kepuasan kerja, karena karyawan merasa peran dan kontribusi mereka diakui. POS juga dapat mengurangi tingkat *turnover*, karena karyawan merasa nyaman dan lebih loyal terhadap organisasi. Tidak hanya itu, persepsi yang positif terhadap pandangan mengenai dukungan organisasi berperan dalam memperkuat motivasi dan hasil kerja karyawan secara total (Salleh et al., 2023).

#### **2.1.3.2. Bentuk-Bentuk *Perceived Organizational Support***

Dalam penelitian yang dikemukakan oleh Luo, (2020), disebutkan bahwa sejumlah peneliti berpendapat bahwa dukungan organisasi (POS) merupakan bagian dari dukungan sosial secara umum, yang dapat berasal dari berbagai sumber seperti lingkungan kerja, keluarga, dan teman. Oleh karena itu, POS dipandang sebagai konsep yang bersifat multi-dimensi. Berikut ini adalah beberapa bentuk atau dimensi POS yang diungkapkan oleh berbagai peneliti:

1. Dukungan emosional, seperti kasih sayang, penerimaan, dan perhatian; serta dukungan instrumental, seperti pelatihan, alat kerja, dan penyediaan informasi.
2. Dukungan atasan dan rekan kerja.
3. Dukungan kerja, pengakuan nilai, dan kepedulian terhadap kepentingan pribadi.

#### **2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support***

Faktor-faktor yang memengaruhi *perceived organizational support* (POS) pada karyawan menurut Putri & Anggraini, (2020), antara lain:

1. Karyawan merasakan adanya perlakuan yang adil dalam lingkungan kerja.
2. Tersedianya bantuan dan perhatian dari atasan dalam pelaksanaan tugas.
3. Organisasi menunjukkan kepedulian dan memberikan dukungan saat karyawan menghadapi kesulitan.
4. Adanya penghargaan atau kompensasi sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.

#### **2.1.3.4. Indikator *Perceived Organizational Support***

Menurut Eisenberger et al. (1986), persepsi terhadap dukungan organisasi tidak hanya terbatas pada aspek penghargaan terhadap kontribusi, tetapi juga mencakup rasa keadilan dalam perlakuan, penghormatan terhadap nilai-nilai yang dianut karyawan, serta perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa POS bersifat multidimensional, melibatkan unsur keadilan, rasa hormat, kepedulian terhadap kehidupan pribadi karyawan, serta pertimbangan atas tujuan dan nilai yang dipegang oleh karyawan.

Menurut Eisenberger et al. (1986); Rhoades & Eisenberger (2002), ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *Perceived Organizational Support*, yaitu:

1. Kesejahteraan karyawan  
Menggambarkan sejauh mana perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan melalui program atau kebijakan yang mendukung kebutuhan pribadi maupun profesional mereka.
2. Dukungan Organisasi  
Menunjukkan seberapa jauh perusahaan secara institusi (bukan individu atasan) menyediakan bantuan, perhatian, dan kepedulian pada karyawan, khususnya dalam menghadapi tantangan atau kebutuhan profesional mereka.
3. Penghargaan  
Menggambarkan apresiasi yang diberikan perusahaan terhadap kinerja dan kontribusi karyawan, baik secara formal (bonus, penghargaan resmi) maupun informal (pengakuan atau ucapan terima kasih).
4. Kondisi kerja  
Menggambarkan kualitas lingkungan fisik dan psikologis tempat kerja yang disediakan oleh organisasi. Ini termasuk kenyamanan fasilitas, keamanan kerja, dan suasana kerja yang mendukung produktivitas.

#### **2.1.4. Kompensasi**

##### **2.1.4.1. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi menjadi bagian krusial dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan imbalan atas kontribusi

karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan finansial karyawan, tetapi juga sebagai motivasi agar karyawan tetap berkomitmen dan meningkatkan produktivitas kerja. Menurut Junita & Lumbanraja, (2024), kompensasi adalah wujud balas jasa yang disampaikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai tanda terima kasih atas jasa mereka. Bentuk kompensasi ini dapat berupa manfaat (benefit), insentif, bonus, maupun bentuk penghargaan lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan serta motivasi kerja karyawan.

Selanjutnya, menurut Yuliani, (2023) kompensasi sebagai bentuk balas jasa, kompensasi dapat diberikan secara langsung atau tidak langsung, dalam bentuk uang maupun fasilitas lainnya. Pemberian kompensasi harus berlandaskan pada prinsip adil dan layak. Keadilan diartikan sebagai kesesuaian dengan prestasi kerja, sedangkan kelayakan berkaitan dengan kemampuan kompensasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan dasar pegawai, dengan memperhatikan batas upah minimum pemerintah serta mempertimbangkan konsistensi internal dan eksternal organisasi.

Lebih lanjut, dalam Khatimah et al., (2024) kompensasi mencakup semua jenis pendapatan, baik berupa uang tunai maupun fasilitas lain, sebagai bentuk penghargaan dari perusahaan kepada karyawan atas komitmen dan sumbangsih mereka pada organisasi. Kompensasi ini sangat penting bagi karyawan karena besaran yang diterima mencerminkan penghargaan terhadap nilai pekerjaan yang telah dilakukan. Selain itu, kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat seiring dengan besarnya kompensasi yang diberikan. Pada dasarnya, karyawan membutuhkan pengakuan dalam berbagai bentuk seperti bonus, tunjangan, insentif, lingkungan kerja yang kondusif, serta kesempatan untuk mengembangkan dan menerapkan keterampilan mereka

Penelitian oleh Hanjani et al., (2023) mengungkapkan bahwa kompensasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi yang diterima karyawan akan diikuti oleh peningkatan tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Komitmen tersebut tercermin melalui loyalitas karyawan terhadap visi, misi, serta nilai-nilai organisasi. Karyawan yang merasakan keadilan dalam

pemberian kompensasi umumnya akan membentuk ikatan emosional yang lebih kuat dengan tempat mereka bekerja. Hal ini berdampak pada peningkatan loyalitas serta kesediaan karyawan demi memungkinkan individu berkontribusi secara penuh terhadap pencapaian visi organisasi.

Sebagai kesimpulan, kompensasi yang baik tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial, tetapi juga merupakan faktor strategis dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasakan kepuasan dari kompensasi yang diberikan lebih mungkin menunjukkan komitmen yang tinggi, loyalitas, dan partisipasi aktif dalam mendukung keberhasilan dan kelangsungan organisasi.

#### **2.1.4.2. Jenis-Jenis Kompensasi**

Manajemen sumber daya manusia menempatkan kompensasi sebagai komponen strategis yang esensial yang berfungsi sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi karyawan dalam organisasi. Pemberian kompensasi yang sesuai tidak hanya berdampak pada peningkatan kesejahteraan karyawan, tetapi juga berperan dalam mendorong produktivitas, memperkuat loyalitas, serta membangun keterikatan mereka terhadap perusahaan. Menurut Nafisah et al., (2024), kompensasi dibagi menjadi dua bagian utama: kompensasi yang bersifat langsung dan yang tidak langsung. Selain itu, perusahaan juga menerapkan kompensasi non-finansial sebagai bentuk penghargaan tambahan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

##### **1. Kompensasi Langsung**

Kompensasi langsung adalah uang tunai yang diserahkan perusahaan kepada karyawan sebagai wujud penghargaan atas jasa dan kontribusinya dalam pekerjaan. Komponen yang termasuk dalam kompensasi langsung meliputi beberapa elemen utama, seperti berikut:

##### **a. Gaji Pokok dan Upah**

Gaji pokok adalah imbalan tetap yang diterima karyawan secara berkala, baik setiap bulan maupun setiap tahun, dan umumnya diberikan kepada pegawai tetap atau profesional dalam perusahaan. Sementara itu, upah

diberikan kepada pekerja kontrak atau harian, yang perhitungannya didasarkan pada jumlah jam kerja atau hasil produksi yang dicapai.

b. Tunjangan

Tunjangan adalah manfaat tambahan di luar gaji pokok, misalnya tunjangan transportasi, fasilitas perumahan, serta bantuan kesejahteraan lainnya. Penyediaan tunjangan ditujukan untuk meningkatkan taraf kesejahteraan karyawan serta memperkokoh loyalitas mereka terhadap perusahaan.

c. Bonus dan Insentif

Bonus adalah imbalan tambahan yang diberikan untuk mengapresiasi pencapaian target tertentu, biasanya dibayarkan secara berkala, seperti tahunan. Insentif, berbeda dengan tunjangan, diberikan sebagai dorongan kepada karyawan untuk mencapai target tertentu. Insentif ini bisa diberikan secara individual maupun kelompok, dengan tujuan utama meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung mencakup berbagai manfaat yang disediakan perusahaan bagi karyawan dalam bentuk fasilitas atau program kesejahteraan, tanpa berupa pembayaran tunai secara langsung. Komponen utama meliputi:

a. Asuransi Kesehatan

Memberikan perlindungan atas biaya pengobatan, rawat inap, obat-obatan, dan dalam beberapa kasus juga mencakup anggota keluarga karyawan.

b. Program Pensiun

Menyediakan jaminan pendapatan setelah masa kerja berakhir, baik dalam bentuk pensiun manfaat pasti maupun iuran pasti.

c. Cuti Berbayar

Hak karyawan untuk mendapatkan libur kerja tanpa kehilangan penghasilan, seperti cuti tahunan, cuti sakit, dan cuti melahirkan.

3. Kompensasi non-finansial

Kompensasi non-finansial merujuk pada bentuk apresiasi yang tidak berbentuk uang, namun berfokus pada peningkatan kualitas pengalaman kerja karyawan. Beberapa bentuknya adalah:

a. Pengakuan dan Penghargaan

Dapat berupa penghargaan formal (sertifikat, piagam) maupun informal (ucapan terima kasih dari atasan), yang mampu meningkatkan semangat dan motivasi kerja.

b. Pengembangan Karier

Fasilitas ini antara lain mencakup program pelatihan, pembinaan (*coaching*), pendampingan (*mentoring*), promosi jabatan, rotasi pekerjaan, serta dukungan pendidikan lanjutan. Tujuan dari kompensasi ini adalah untuk mengembangkan kompetensi karyawan dan membuka peluang karier yang lebih jelas di dalam organisasi.

Secara keseluruhan, kompensasi baik dalam bentuk langsung, tidak langsung, maupun non-finansial berperan strategis dalam meningkatkan kesejahteraan, motivasi, serta loyalitas karyawan. Kebijakan kompensasi yang adil dan menyeluruh menjadi kunci dalam membangun produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

#### **2.1.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi**

Menurut Arfian et al., (2024), terdapat faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi dan praktik pemberian kompensasi, antara lain:

Faktor eksternal terdiri dari:

1. Kondisi Pasar

Upah untuk sebuah pekerjaan dipengaruhi oleh kondisi pasar tenaga kerja, yang mengatur level gaji bagi pekerjaan sejenis dan faktor-faktor kompensatif yang terkait dengan penawaran gaji.

2. Regulasi Pemerintah

Secara umum, pemerintah memiliki peran dalam membuat regulasi ketenagakerjaan dan mengawasi agar pengusaha mematuhi aturan tersebut. Regulasi ini biasanya mencakup tunjangan wajib, kesetaraan kesempatan kerja, serta aturan keselamatan kerja; di antaranya yang paling penting adalah upah minimum dan *Fair Labor Standards Act*.

Sedangkan, faktor internal terdiri dari:

1. Budaya dan Nilai Organisasi

Salah satu faktor utama yang memengaruhi strategi kompensasi sebuah perusahaan adalah budaya dan nilai-nilai organisasinya. Secara luas diakui bahwa organisasi yang sukses menciptakan, serta terus berupaya untuk membangun kembali, budaya nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam menjalankan bisnis mereka. Budaya ini kemudian secara langsung memengaruhi strategi dan praktik kompensasi yang diterapkan.

## 2. Kinerja Finansial

Strategi dan praktik kompensasi suatu perusahaan sering dipengaruhi oleh kinerja keuangannya. Perusahaan dengan fondasi finansial yang kuat umumnya berada dalam posisi lebih baik untuk memberikan remunerasi berupa gaji, bonus, serta tunjangan.

### 2.1.4.4. Indikator Kompensasi

Menurut penelitian Afandi, F. (2021), indikator kompensasi meliputi:

#### 1. Gaji pokok

Merupakan imbalan tetap yang diterima karyawan sesuai dengan posisi dan tanggung jawabnya.

#### 2. Insentif

Penghargaan finansial tambahan yang diberikan berdasarkan pencapaian atau kinerja tertentu.

#### 3. Tunjangan

Fasilitas tambahan seperti tunjangan kesehatan, transportasi, atau makan yang mendukung kesejahteraan karyawan.

#### 4. Fasilitas

Sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan untuk mendukung pekerjaan, seperti ruang kerja yang nyaman atau alat kerja yang memadai.

### 2.1.5. Pengembangan Karir

#### 2.1.5.1. Pengertian Pengembangan Karir

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, pengembangan karir memegang peranan strategis untuk mendukung peningkatan keterampilan, kualitas, dan kapasitas karyawan secara berkelanjutan. Karir adalah rangkaian

posisi, jabatan, atau pekerjaan yang dijalani oleh seseorang sepanjang perjalanan kariernya, yang mencerminkan perkembangan, pengalaman, serta pencapaian profesional dalam bidang tertentu. Sedangkan, pengembangan karir merupakan suatu proses yang dilalui individu untuk memperbaiki kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang relevan dengan bidang pekerjaannya (Ghafar et al., 2024).

Pengembangan karir merupakan faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan (Pratiwi & Nurhidayati, 2024). Proses ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu dalam mencapai tujuan karir yang diharapkan. Melalui pengembangan karir yang terencana dan terstruktur, organisasi dapat bersiap dengan lebih matang menghadapi rintangan di masa mendatang. Peningkatan keterampilan karyawan secara profesional juga berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja dan produktivitas.

Lebih lanjut, dalam Asriati & Sugiyanto, (2023) pengembangan karir mencakup berbagai aktivitas yang mempersiapkan individu untuk maju sesuai dengan rencana jalur karir yang telah disusun. Berikut adalah beberapa prinsip dalam pengembangan karir:

1. Pekerjaan yang dijalani memberikan dampak signifikan terhadap proses pengembangan karir seseorang.
2. Jenis keterampilan yang perlu dikembangkan ditentukan oleh kebutuhan khusus yang ada pada pekerjaan tersebut.
3. Proses pengembangan karir baru dapat berjalan jika individu belum menguasai keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang diemban.
4. Durasi yang dibutuhkan untuk pengembangan dapat dipersingkat dengan merencanakan penempatan kerja individu secara lebih efisien dan terstruktur.

Perencanaan karir adalah bagian integral dari proses pengembangan karir. Dengan demikian, pengembangan karir dapat dipahami sebagai serangkaian proses yang dijalani karyawan dalam mewujudkan tujuan karirnya melalui *education, training*, tahapan dalam menemukan dan mendapatkan pekerjaan serta akumulasi pengalaman kerja.

Oleh sebab itu, pengembangan karir bermula dari individu itu sendiri, di mana setiap karyawan memikul tanggung jawab atas kemajuan dan perkembangan karirnya. Setelah komitmen tersebut terjalin, berbagai kegiatan

pengembangan akan memberikan manfaat bagi karyawan maupun organisasi. Dalam konteks ini, divisi Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan penting dalam menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan.

#### **2.1.5.2. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir**

Proses pengembangan karir melibatkan tahapan-tahapan yang berorientasi pada kesiapan individu untuk meningkatkan perkembangan sesuai jalur karir yang telah mereka tetapkan. Berikut adalah beberapa bentuk pengembangan karir yang secara eksplisit disebutkan dalam penelitian Asriati & Sugiyanto, (2023) meliputi:

1. *Enrichment*, yaitu pemberian tugas atau penugasan tertentu untuk pengembangan dan peningkatan kompetensi.
2. *Lateral*, yaitu pengembangan karir dengan perpindahan ke posisi lain yang sejalan dengan keterampilan yang dimiliki.
3. *Vertical*, yaitu naik ke posisi dengan tanggung jawab dan otoritas yang meningkat.
4. *Relocation*, yaitu pindah ke unit organisasi lain untuk pertumbuhan karir.
5. *Exploration*, yaitu menyelidiki berbagai opsi karir dan mengumpulkan informasi untuk membuat keputusan karir.

#### **2.1.5.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan karir berdasarkan penelitian Priyono & Perkasa, (2024), sebagai berikut:

1. **Pengalaman Kerja**  
Semakin lama seseorang bekerja, maka peluang untuk mengembangkan karirnya pun semakin terbuka lebar. Pengalaman kerja meningkatkan keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan dalam jenjang karir berikutnya.
2. **Tingkat Pendidikan**  
Pendidikan yang lebih tinggi memberikan landasan pengetahuan dan kompetensi akademik yang kuat, sehingga memperbesar kesempatan untuk pengembangan karir.
3. **Karakteristik Individu**

Karyawan yang memiliki tanggung jawab, percaya diri, kemampuan beradaptasi, serta memahami struktur organisasi memiliki potensi lebih besar dalam pengembangan karir. Kemampuan teknis dan interpersonal juga menjadi penunjang utama.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir di lingkungan kerja menurut penelitian Fauzi, et al (2022) meliputi:

1. Pendidikan

Jalur karir seseorang sangat dipengaruhi oleh pendidikan yang dimilikinya; dengan pendidikan yang tepat, kesempatan untuk mendapatkan promosi dan mengembangkan karir menjadi lebih terbuka

2. Pelatihan

Pelatihan yang relevan mampu mengasah kemampuan karyawan sehingga berkontribusi langsung pada pertumbuhan karir mereka. Beragam pelatihan termasuk promosi posisi, transfer tugas, dan penugasan spesial turut memperkuat pengembangan karir.

3. Motivasi

Motivasi menjadi faktor utama yang mendorong karyawan agar bekerja dengan semangat tinggi serta meningkatkan produktivitas. Aspek-aspek seperti kepuasan kerja, loyalitas terhadap perusahaan, dan kreativitas sangat berkaitan dengan motivasi yang berperan dalam pengembangan karir.

#### **2.1.5.4. Indikator Pengembangan Karir**

Indikator pengembangan karir yang menurut penelitian oleh (Wirayudha & Adnyani, 2020) meliputi:

1. Kompetensi

Mengacu pada kemampuan yang dimiliki karyawan yang selaras dengan bidang keahlian yang dikuasainya.

2. Minat untuk dipromosikan

Keinginan karyawan untuk mencapai sasaran karir yang lebih tinggi tidak hanya didasarkan pada ambisi pribadi, tetapi juga pada upaya mereka agar dapat berperan lebih optimal dalam mendukung kemajuan perusahaan melalui peningkatan kompetensi dan tanggung jawab yang lebih luas.

3. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Mencerminkan perilaku yang memberikan akses setara kepada karyawan untuk meningkatkan dan mengembangkan karirnya.

4. Dukungan atasan terhadap pengembangan karir

Menggambarkan sejauh mana atasan mendorong, membimbing, dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk berkembang dalam karier melalui *feedback*, *coaching*, atau rekomendasi pelatihan.

5. Pendidikan formal

Pendidikan formal yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu perusahaan menjadi modal penting yang mendukung pengembangan karir dan peningkatan kompetensi, sehingga memungkinkan mereka agar mampu menghadapi perubahan serta memenuhi ekspektasi kerja yang semakin kompleks.

### 2.1.6. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1	Silva et al., (2022)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Perceived Organizational Support</i></li><li>• <i>Affective Organizational Commitment</i></li></ul>	Kuantitatif	<i>Perceived organizational support</i> (dukungan organisasi yang dipersepsikan) memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi afektif
2	Mardani, (2025)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Compensation</i></li><li>• <i>Organizational Commitment</i></li></ul>	Kuantitatif	Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.
3	Aldebaran, (2020)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompensasi</li><li>• Pengembangan Karir</li><li>• Komitmen Organisasional</li></ul>	Kuantitatif	Ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional.
4	Putra et al. (2024)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompensasi</li><li>• Pengembangan Karir</li><li>• Komitmen Organisasional</li><li>• Kepuasan Kerja</li></ul>	Kuantitatif	Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional
5	Cheliasih & Riana, (2024)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompensasi</li><li>• Motivasi</li><li>• Kepuasan Kerja</li><li>• Komitmen Organisasional Karyawan</li></ul>	Kuantitatif	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

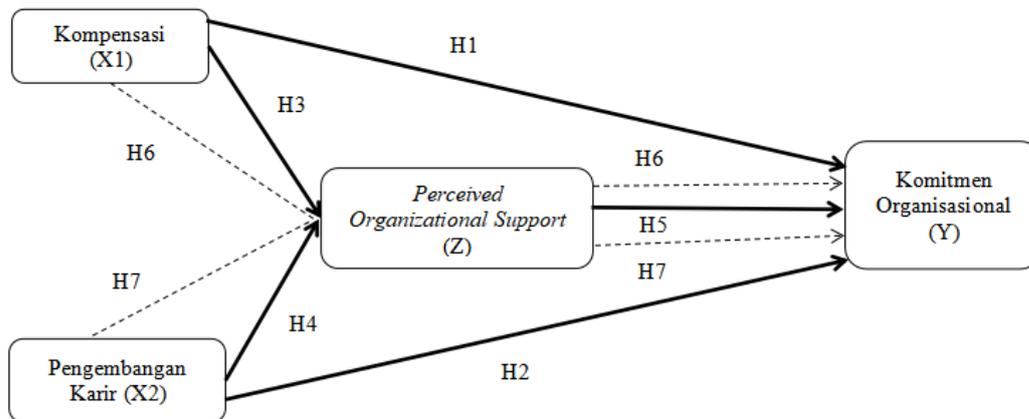
6	Febrianti & Riyanto, (2025)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi</li> <li>• <i>Work Culture</i></li> <li>• <i>Perceived Organizational Support</i></li> <li>• <i>Organizational Citizenship Behavior</i></li> </ul>	Kuantitatif	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Perceived Organizational Support</i>
7	Astuti et al., (2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi</li> <li>• Pengembangan karir</li> <li>• Komitmen organisasional karyawan</li> </ul>	Kuantitatif	Kompensasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional karyawan
8	Hendriatno & Marhalinda, (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persepsi Dukungan Organisasi</li> <li>• Pengembangan Karir</li> <li>• Kepuasan Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi Karyawan</li> </ul>	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan</li> <li>• Pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan</li> </ul>

## 2.2. Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini, kerangka berpikir dibangun berdasarkan teori *Social Exchange* (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), yang menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbentuk melalui prinsip timbal balik. Ketika organisasi memberikan manfaat seperti kompensasi yang adil dan peluang pengembangan karir, karyawan cenderung akan membalasnya dengan sikap positif, seperti peningkatan komitmen terhadap organisasi. Pemberian kompensasi dan pengembangan karir tidak hanya memberikan kepuasan secara langsung, tetapi juga meningkatkan persepsi dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support* (POS), yang selanjutnya dapat memperkuat komitmen organisasional.

Kompensasi yang memadai dipandang sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan, yang berdampak pada peningkatan POS. Begitu pula, pengembangan karir memberi sinyal kepada karyawan bahwa organisasi peduli terhadap pertumbuhan dan masa depan mereka, sehingga meningkatkan persepsi dukungan. POS dalam konteks ini berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani dampak kompensasi serta pengembangan karir terhadap tingkat komitmen dalam organisasi. Artinya, semakin besar dukungan yang dipersepsikan oleh karyawan, semakin kuat komitmen mereka.

Secara visual, berikut adalah gambar kerangka berpikir:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Gambar 2.1 menunjukkan hubungan antara Kompensasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) terhadap Komitmen Organisasional (Y), dengan *Perceived Organizational Support* (Z) sebagai variabel mediasi.

1. H1 & H2: Kompensasi dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional.
2. H3 & H4: Kompensasi dan Pengembangan Karir berpengaruh langsung terhadap *Perceived Organizational Support*.
3. H5: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional.
4. H6 & H7: *Perceived Organizational Support* memediasi hubungan antara Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional.

Garis putus-putus menggambarkan pengaruh tidak langsung (mediasi) melalui variabel *Perceived Organizational Support*.

### 2.3. Pengembangan Hipotesis

#### 2.3.1. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional

Menurut Teori Pertukaran Sosial, interaksi antara individu dan organisasi berlandaskan pada saling memberi dan menerima. Ketika karyawan menerima kompensasi yang adil dan memadai, mereka cenderung merasa dihargai oleh organisasi, yang kemudian meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Temuan empiris turut mendukung pandangan ini. Penelitian oleh Mardani, (2025) menunjukkan bahwa kompensasi yang layak memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap komitmen organisasional di sebuah Institusi X Kota Bandung. Temuan serupa juga terdapat dalam penelitian Cheliasih & Riana, (2024) yang mengindikasikan bahwa kompensasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap tingkat komitmen dalam organisasi. Berdasarkan landasan teori dan bukti penelitian tersebut, maka diajukan hipotesis kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

**H1: Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.**

### **2.3.2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional**

Pemberian kesempatan pengembangan karir oleh organisasi merupakan bentuk investasi terhadap karyawan yang menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap pertumbuhan profesional mereka. Menurut Teori Pertukaran Sosial, karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karirnya akan membalas dengan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Penelitian oleh Putra et al., (2022) menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Sementara, penelitian oleh (Jasrol et al., 2022) menunjukkan hasil pengembangan karir memberikan andil terhadap peningkatan komitmen organisasional. Semakin efektif program pengembangan karir di sebuah organisasi, semakin tinggi juga komitmen karyawan atas organisasi tersebut.

**H2: Pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasional.**

### **2.3.3. Pengaruh Kompensasi terhadap *Perceived Organizational Support* (POS)**

Kompensasi yang adil tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan finansial karyawan, tetapi juga menjadi simbol bahwa menghormati peran yang mereka berikan dan menjaga kesejahteraan mereka. Ketika karyawan menerima imbalan yang sepadan, hal ini menciptakan pandangan positif bahwa organisasi memberikan perhatian dan dukungan—yang dikenal dengan istilah *Perceived Organizational Support* (POS). POS didefinisikan tingkat persepsi karyawan mengenai apresiasi organisasi terhadap kontribusi mereka serta perhatian terhadap kesejahteraannya.

Hubungan antara kompensasi dan POS didukung oleh prinsip dalam *Social Exchange Theory*, di mana hubungan kerja dipandang sebagai pertukaran timbal balik. Organisasi yang memberikan kompensasi secara adil akan dipersepsikan sebagai organisasi yang mendukung, dan hal ini memicu rasa tanggung jawab serta loyalitas dari karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Penelitian oleh Febrianti & Riyanto, (2025) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support*. Hasil ini menguatkan bahwa kompensasi tidak hanya berdampak secara ekonomi, tetapi juga berperan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi secara keseluruhan.

**H3: Kompensasi berpengaruh terhadap *Perceived Organizational Support* (POS).**

#### **2.3.4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Perceived Organizational Support* (POS)**

Program pengembangan karir yang disediakan oleh organisasi menunjukkan komitmen organisasi terhadap pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan. Hal ini meningkatkan persepsi karyawan bahwa organisasi mendukung mereka, yang dikenal sebagai *Perceived Organizational Support* (POS). POS merujuk pada seberapa besar karyawan merasa dihargai oleh organisasi atas kontribusinya dan diperhatikan kesejahteraannya. Ketika organisasi memberikan peluang untuk pengembangan karir, karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan didukung, yang pada akhirnya memperkuat komitmen dan loyalitas mereka.

Meskipun penelitian yang secara langsung meneliti pengaruh pengembangan karir terhadap POS masih terbatas, prinsip-prinsip Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) mendukung asumsi bahwa program pengembangan karir dapat memperkuat persepsi dukungan organisasi di mata karyawan. Dalam kerangka teori ini, ketika organisasi menunjukkan perhatian melalui pemberian pelatihan, jenjang karir yang jelas, atau peluang promosi, karyawan akan menanggapinya sebagai bentuk dukungan yang layak dibalas dengan sikap positif terhadap organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap *perceived*

*organizational support*, di mana POS berperan sebagai mediasi antara pengembangan karir dan keterlibatan kerja pada karyawan PT Bank Sulutgo. Penelitian tersebut memberikan bukti empiris bahwa perhatian organisasi terhadap perkembangan karyawan mampu menciptakan persepsi dukungan yang lebih kuat, yang pada akhirnya berdampak pada perilaku positif karyawan terhadap organisasi.

**H4: Pengembangan karir berpengaruh terhadap *Perceived Organizational Support* (POS).**

### **2.3.5. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Komitmen Organisasional**

Karyawan yang didukung dari organisasi biasanya menunjukkan tingkat komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. *Perceived Organizational Support* (POS), atau *support* organisasi yang dirasakan, menggambarkan sejauh mana karyawan menilai bahwa organisasi mengapresiasi jasa mereka serta memperhatikan kesejahteraannya. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan tersebut—baik dalam bentuk perhatian, bantuan, maupun penghargaan—maka akan terbentuk rasa aman, dihargai, dan diakui keberadaannya di lingkungan kerja. Dukungan semacam ini memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas serta keinginan untuk bertahan dan berkontribusi secara optimal.

Hal ini sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial yang menyatakan bahwa hubungan yang terjalin antara individu dan organisasi berdasarkan prinsip pertukaran timbal balik. Ketika organisasi menunjukkan perhatian dan dukungan kepada karyawan, maka karyawan akan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalasnya melalui peningkatan komitmen dan kinerja (Blau, 1964). Penelitian oleh Silva et al., (2022) menguatkan pandangan ini dengan menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berdampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi afektif. Komitmen afektif ini mengacu pada keterikatan emosional dan rasa memiliki yang mendalam terhadap organisasi. Kemudian, penelitian oleh Ahmad et al., (2020) menunjukkan bahwa POS yang bersumber

dari dukungan *supervisor* dan rekan kerja secara signifikan meningkatkan komitmen organisasional pada pegawai sektor publik di Malaysia.

**H5: *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap komitmen organisasional.**

### **2.3.6. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional melalui *Perceived Organizational Support* (POS)**

Kompensasi yang adil tidak hanya mencakup pemenuhan kebutuhan finansial karyawan, tetapi juga mencerminkan perhatian dan dukungan organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini dapat meningkatkan *Perceived Organizational Support* (POS), yaitu persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai jasa mereka dan peduli terhadap kesejahteraannya. POS yang tinggi, pada gilirannya, dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian oleh Febrianti & Riyanto, (2025) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap POS, yang akhirnya meningkatkan perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*). Meskipun studi ini tidak secara langsung meneliti komitmen organisasional, hasilnya menunjukkan bahwa peningkatan POS melalui kompensasi yang adil dapat berkontribusi pada peningkatan perilaku positif karyawan terhadap organisasi. Selain itu, penelitian oleh Laras & Rijanti, (2023) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Meskipun penelitian ini tidak memasukkan POS sebagai variabel mediasi, temuan ini mendukung hubungan langsung antara kompensasi dan komitmen organisasional. Berdasarkan prinsip Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), dapat diasumsikan bahwa kompensasi yang adil meningkatkan persepsi dukungan organisasi (POS), yang pada akhirnya memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

**H6: *Perceived Organizational Support* (POS) memediasi pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional.**

### **2.3.7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional melalui *Perceived Organizational Support***

Pengembangan karir yang disediakan oleh organisasi memegang peranan krusial dalam meningkatkan *Perceived Organizational Support* (POS), yaitu pandangan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraannya. Ketika organisasi memberikan peluang pengembangan karir yang jelas, adil, dan mendukung kebutuhan individu, karyawan akan merasakannya sebagai bentuk nyata dari dukungan organisasi. Rasa dihargai tersebut mendorong komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Penelitian oleh Purnama (2020) menunjukkan bahwa persepsi terhadap pengembangan karir dan dukungan organisasi memberikan dampak signifikan terhadap komitmen karyawan. Prihantoro et al. (2022) juga menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Lebih lanjut, studi oleh Lontoh et al. (2024) menunjukkan bahwa POS dapat bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, ketika organisasi mendukung pengembangan karyawan, maka karyawan akan membalasnya dengan loyalitas dan keterikatan yang lebih tinggi.

**H7: *Perceived Organizational Support* (POS) memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasional.**