

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Komitmen karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Komitmen terhadap organisasi menggambarkan relatif kuatnya identifikasi individu dan keterlibatan didalam organisasi.¹ Karyawan yang mempunyai komitmen kepada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan. Dalam komitmen terkandung keyakinan, pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik.

Ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan antara lain kepemimpinan, budaya keterbukaan (komunikasi), kesempatan personal untuk berkembang, dan imbalan atau kompensasi.² Ada beberapa alasan mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen karyawan pada organisasi dalam diri karyawan. Pertama, semakin tinggi komitmen karyawan, semakin besar pula usaha yang dilakukannya dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, semakin tinggi komitmen karyawan, maka semakin lama pula ia ingin tetap berada dalam organisasi. Komitmen karyawan yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut akan tetap tinggal dalam organisasi, absensinya menurun, mereka akan lebih puas dalam kehidupan mereka secara keseluruhan.³ Dengan kata lain, jika karyawan mempunyai komitmen pada organisasi yang tinggi, maka ia tidak berniat meninggalkan organisasi.

Setiap organisasi/perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya dimasa depan tergantung pada sumber daya manusia. Tanpa memiliki sumber daya manusia yang kompetitif sebuah organisasi/perusahaan akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuan untuk menghadapi pesaing.

Dalam bekerja seseorang memberikan apa yang ada dalam dirinya kepada organisasi, dan sebaliknya dia juga menuntut supaya organisasi memberikan apa yang menjadi keinginannya. Sumbangan tersebut seperti usaha, keterampilan, loyalitas,

¹Sunyoto, D, dan Burhanudin, 2002. *Perilaku organisasi*. Cet. 1, Yogyakarta, hal.26

² Sopiha, *Perilaku Organisasional*. 2008, hal 164

³ Op.cit

keaktivitas serta lainnya yang membuat setiap individu sebagai sumber daya bagi organisasi. Hal tersebut membuat organisasi memberikan imbalan kepada karyawan tersebut.

Imbalan dapat berupa gaji, fasilitas, status, keamanan kerja, dan sebagainya. Bagi karyawan, imbalan yang diberikan organisasi dapat memuaskan satu atau lebih kebutuhannya. Jika dalam hal tersebut terjadi keadilan, maka terjadilah suatu keseimbangan antara harapan serta kenyataan yang diperoleh. Hal ini akan membuat karyawan terpuaskan dan akan menunjukkan hubungan yang positif dengan organisasi yang mengarah pada komitmen. Sedangkan sebaliknya, jika seorang karyawan memandang bahwa organisasinya tidak dapat memenuhi satu atau beberapa hal yang dibutuhkannya atau dengan kata lain terjadi ketidakcocokan antara organisasi dengan karyawan yang membuat karyawan merasa tidak puas, maka dalam hal ini akan terjadi proses keluarnya individu (karyawan) tersebut dari keanggotaan suatu organisasi. Jika terjadi proses pergantian tenaga kerja yang tinggi dalam organisasi (perusahaan), maka kemungkinan kelemahan yang ada adalah menyangkut masalah disiplin dan komitmen. Dampak dari komitmen karyawan yang rendah adalah akan berdampak pada *turn over*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan bekerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan dalam organisasi tersebut.⁴

Eka Hospital BSD adalah salah satu rumah sakit swasta yang berdiri sejak tahun 2008. Bila dibandingkan dengan usia rumah sakit lain di sekitarnya yang setara maka Eka Hospital BSD merupakan rumah sakit dengan usia termuda, karena baru berusia 4 tahun pada tahun 2012 ini. Perputaran tenaga kerja di Eka Hospital BSD khususnya perawat sejak bulan Januari tahun 2009 sampai dengan bulan Desember tahun 2011 dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 1. Jumlah Perawat Eka Hospital BSD Yang Masuk Dan Keluar

No	Tahun	Jumlah Perawat pada pertengahan tahun tersebut	Jumlah Perawat yang masuk	Jumlah Perawat Yang Keluar	Indeks Turn Over (%)
1	2009	204	111	39	17,95
2	2010	213	86	30	15
3	2011	260	64	42	15,5

Sumber : Departemen SDM Eka Hospital BSD, Februari 2012.

⁴ Sopiah, *Perilaku Organisasional*, 2008, hal 166.

Melihat tabel 1 diatas menunjukkan bahwa baik jumlah perawat yang masuk atau bergabung maupun jumlah perawat yang keluar dari Eka Hospital BSD cukup banyak. Peneliti mencari informasi untuk menemukan alasan-alasan yang mendasari perawat yang bergabung maupun meninggalkan Eka Hospital. Peneliti mengumpulkan data awal melakukan wawancara langsung dengan beberapa perawat yang baru bergabung dengan Eka Hospital BSD, mereka mengatakan alasan mengapa memilih bekerja di Eka Hospital:

- Karena rumah sakit baru dan besar bila dibandingkan dengan rumah sakit sebelumnya
- Mendapatkan tawaran gaji yang lebih besar di Eka Hospital dari tempat kerja sebelumnya.
- Lebih dekat dengan tempat tinggal.
- Mendapatkan rekomendasi dari teman, saudara bahwa rumah sakit Eka Hospital perkembangannya pesat.

Wawancara langsung juga dilakukan kepada 5 orang perawat yang keluar dari Eka Hospital BSD, dirangkum beberapa alasan yang mendasari meninggalkan perusahaan ini antara lain :

- Mendapatkan tawaran gaji yang lebih besar
- Mendapatkan tawaran posisi yang lebih tinggi di tempat baru.
- Lebih dekat dengan tempat tinggal.
- Merasa atasan langsungnya kurang mendengarkan saran dan ide bawahannya serta kurang menjadi role model untuk bawahannya.

Peneliti juga memperoleh informasi tertulis dari formulir *exit interview* yang diisi oleh perawat yang keluar, dimana formulirnya diambil secara acak sebanyak 15 buah, data yang diperoleh adalah :

- Ada 33 % perawat menuliskan bahwa atasan langsungnya kurang menciptakan komunikasi di dalam kelompok sehingga mempengaruhi lingkungan kerja sama dalam tim menjadi kurang harmonis, kurang memecahkan masalah secara efektif, kurang memberikan pengakuan / penghargaan terhadap tugas-tugas yang telah dilakukan dengan baik oleh stafnya, kurang mendengar pendapat staf.

- 33 % perawat menuliskan sisi penghasilan, dimana mereka mendapat tawaran penghasilan ditempat lain yang lebih tinggi.
- 25 % mengatakan mendapat tawaran jabatan yang lebih tinggi ditempat lain.
- 9% dari mereka yang menyebutkan bahwa shift 2 (dinas sore) waktu pulang terlalu larut malam, jadwal training internal dan external tidak disesuaikan dengan jadwal dinas.

Dampak yang muncul apabila tingkat perputaran perawat terus meningkat adalah mengakibatkan pengaruh terhadap perusahaan yaitu pertama biaya operasional meningkat karena bertambahnya kegiatan rekrutmen dan seleksi serta pendidikan dan pelatihan guna memenuhi standar kualifikasi karyawan yang baru bergabung disesuaikan dengan standar rumah sakit. Dampak kedua pelayanan yang diberikan kepada pasien menjadi terganggu sehingga kurang maksimal karena karyawan yang baru bergabung membutuhkan waktu untuk adaptasi dengan lingkungan baru sekalipun perawat baru tersebut sudah memiliki pengalaman kerja di rumah sakit lain. Perawat yang tinggal juga terpengaruh psikologisnya karena beban kerja bertambah. Melihat kondisi tersebut maka perlu mencari solusi yang menjadi penyebab. Oleh karena itu perlu tindakan untuk mengantisipasi agar dapat menjaga dan meningkatkan komitmen para perawat yang masih tetap bersama Eka Hospital BSD sampai saat ini.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil wawancara langsung maupun informasi tertulis dari formulir *exit interview* yang telah diuraikan dalam latar belakang didapatkan ada beberapa alasan meninggalkan Eka Hospital BSD yang dirangkum sebagai berikut:

1. Kepemimpinan atau atasan langsung yaitu bahwa atasannya kurang mendengar pendapat staf.
2. Kompensasi, dimana tawaran penghasilan ditempat lain yang lebih tinggi.
3. Pengembangan Karir, mendapat kesempatan (jabatan) yang lebih tinggi ditempat lain.
4. Kerjasama Tim
5. Jadwal kerja, Shift 2 (dinas sore) waktu pulang terlalu larut malam.

6. Jadwal training internal dan external, tidak disesuaikan dengan jadwal dinas.

1.3. Batasan Masalah

Dari hasil identifikasi masalah ditemukan ada 7 masalah yaitu Kepemimpinan, Kompensasi, Pengembangan Karir, Kerjasama Tim, Jadwal Kerja, Training dan Uraian Tugas. Peneliti membatasi masalah yaitu ada 3 masalah yang paling dominan yang dijadikan sebagai variabel penelitian yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan, antara lain kepemimpinan, kompensasi, pengembangan karir. Sehingga judul dalam penelitian ini adalah Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Karyawan di Eka Hospital BSD.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan judul diatas maka rumusan masalah dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana deskripsi dari variabel kepemimpinan, variabel kompensasi, variabel pengembangan karir dan variabel komitmen karyawan pada organisasi?
2. Apakah variabel kepemimpinan, variabel kompensasi, variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi?
3. Variabel manakah yang merupakan variabel dominan yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui deskripsi dari kepemimpinan, kompensasi, pengembangan karir dan komitmen karyawan pada organisasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, kompensasi, pengembangan karir terhadap komitmen karyawan pada organisasi.
3. Untuk mengetahui variabel manakah lebih berpengaruh antara kompensasi, kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap komitmen karyawan pada organisasi.

1.6. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti, kalangan akademisi, dan perusahaan. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat bagi Peneliti,
 - a. Menambah pengetahuan dan pengalaman dalam melakukan penelitian.
 - b. Dapat mengetahui sejauh mana variabel *independent* Kepemimpinan, Kompensasi dan Pengembangan karir berpengaruh terhadap Komitmen karyawan pada organisasi. Dengan melakukan studi perbandingan terhadap teori manajemen sumber daya manusia yang diperoleh selama perkuliahan di Program Pasca Sarjana.
2. Bagi Pendidikan
 - a. Sebagai salah satu sumber acuan penelitian atau referensi terhadap masalah-masalah penelitian dibidang sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan komitmen karyawan.
 - b. Hasil penelitian ini dapat mendorong peneliti berikutnya untuk lebih mengembangkannya.
3. Bagi Perusahaan.

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pimpinan di perusahaan dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin, membuat kebijakan sistem kompensasi, dan memperhatikan pengembangan karir dalam meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian

Definisi kepemimpinan dalam bahas inggris adalah “*We define leadership as the ability to influence a group toward the achieve ment of a vision or set of goals*”⁵(Kepemimpinan (leadership) di definisikan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan).⁶ Kepemimpinan didefinisikan suatu proses pengarahan dan usaha memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan dengan tugas dari para anggota kelompok.⁷

Kepemimpinan yang efektif tergantung pada landasan manejerial yang kokoh.⁸ Terdapat lima landasan kepemimpinan yang kokoh, yaitu cara berkomunikasi, cara memberikan motivasi, kemampuan memimpin, kemampuan pengambilan keputusan, dan kekuasaan positif. Agar pemimpin dapat menjalankan perannya hendaknya ia memiliki sarana, misalnya kewenangan formal, pengetahuan dan pengalaman yang dapat terus di tingkatkan, hak unntuk mengganjar dan menghukum karyawan bawahannya, berkomunikasi dengan bawannya, dan perintah untuk bawahannya.⁹ Kepemimpinan dapat didefenisikan berdasarkan ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran dan posisi jabatan administratif. Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh seseorang untuk memengaruhi orang lain, membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas, dan hubungan di dalam suatu kelompok maupun organisasi.¹⁰

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukan tugas tersebut secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok mencapai tujuan bersama/shared goal. Definisi tersebut tidak hanya mencapai upaya untuk memengaruhi dan memfasilitasi pekerja suatu kelompok atau organisasi, tetapi juga

⁵Robbins Stephen P, Judge Timothy A, 2011, *Organization Behavior*, Fourteenth Edition, Publishing Upper Saddle River, New Jersey, hal 410

⁶Robbins Stephen P, Judge Timothy A, 2008, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, hal 49

⁷Umar, Husein, 2008, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, Penerbit PT. Gajagrafindo Persada, Jakarta, hal 38

⁸Ibid, hal 38

⁹Umar, Husein, 2008, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, Penerbit PT. Gajagrafindo Persada, Jakarta, hal 38

¹⁰Sunyoto, Danang, dan Burhanudin, 2011, *Perilaku Organisasi*, Penerbit CAPS, Yogyakarta, hal 85

untuk memastikan bahwa semuanya dipersiapkan untuk menghadapi tantangan-tantangan dimasa yang akan datang.¹¹

Membedakan pengertian pemimpin/leader dengan kepemimpinan. Pemimpin adalah individu dalam satu kelompok atau organisasi yang memiliki pengaruh lebih pada orang lain, sedangkan kepemimpinan adalah proses dimana seseorang pemimpin memengaruhi individu atau anggota kelompok untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin dapat menggunakan berbagai cara atau gaya agar seseorang atau kelompok dengan sukarela bersedia untuk melakukan sesuatu. Kepemimpinan lebih berdasarkan pengaruh/influence dari pada menggunakan paksaan. Jadi kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau pemimpin memengaruhi pengikut dengan cara-cara yang tidak memaksa untuk mencapai suatu tujuan.¹²

2.1.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Banyak faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan, dan dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Akan tetapi sebagian besar faktor tersebut dipengaruhi oleh pemimpin, baik sifat yang melekat pada pemimpin maupun gaya kepemimpinan yang digunakan dalam mengelola organisasi tersebut.¹³

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin pada saat pemimpin tersebut mencoba untuk memengaruhi orang lain. Dalam teori kepemimpinan ada berapa gaya kepemimpinan yang dapat digunakan. Kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi pengikutnya merupakan faktor dominan yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena pemimpin memiliki peran sebagai koordinator, motivator, dan katalis yang akan membawa organisasi pada puncak keberhasilan. Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan arah dan tujuan organisasi. Oleh sebab itu keberhasilan atau kegagalan organisasi selalu diasosiasikan dengan pemimpinnya.¹⁴

¹¹Sunyoto, Danang, dan Burhanudin, 2011, *Perilaku Organisasi*, Penerbit CAPS, Yogyakarta, hal 86

¹²Sunyoto, Danang, dan Burhanudin, 2011, *Perilaku Organisasi*, Penerbit CAPS, Yogyakarta, hal 86

¹³Sunyoto, Danang, dan Burhanudin, 2011, *Perilaku Organisasi*, Penerbit CAPS, Yogyakarta, hal 86

¹⁴Sunyoto, Danang, dan Burhanudin, 2011, *Perilaku Organisasi*, Penerbit CAPS, Yogyakarta, hal 86

Ada faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin mencakup:¹⁵

1. Kepribadian, pengalaman masa lampau dan harapan pimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan.
4. Persyaratan tugas.
5. Kultur dan kebijakan organisasi.
6. Harapan dan perilaku rekan.

2.1.3 Keterkaitan Kepemimpinan dengan yang lain.

Penelitian yang dilakukan Suhana tentang pengaruh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, meski tingkat pengaruhnya lebih rendah.¹⁶

Penelitian yang dilakukan Chen menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.¹⁷ Selain itu Perryer dan Jordan meneliti dasar hubungan antara komitmen karyawan pada organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki oleh seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi, dimana terjadi sebuah peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen.¹⁸

¹⁵Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta, hal 116.

¹⁶Suhana, 2007, *Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Cultur, Commitment and Performance (Study In People Crediting Bank (BPR) in Central Java)*, No. 10, TH XXXVI, hal. 47 – 53.

¹⁷Chen, Li Yueh, 2004, *Examining The Effect of Organization Cultur and Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle-Sized Firma of Taiwan*, Jurnal of American Academy of Business, Sept 2004, hal 432.

¹⁸Perryer, Chris and Jordan, Catherine, 2005, *The Influence of Leader Behavior on Organizational Commitment: A Study In The Australian Public Sector*, International Jurnal of Public Administration, hal 379.

Kepemimpinan yang ‘baik dan diterima’ dapat diukur dari dampak yang ditimbulkan atas para anggota kelompoknya. Dampak ini berupa timbulnya beberapa rasa seperti:¹⁹

a. Rasa percaya (*Sence of Trust*)

Karyawan percaya bahwa perusahaan ini akan merupakan tempatnya mengembangkan karier yang terbaik buat dirinya. Sebaliknya manajemen perusahaan percaya bahwa karyawan adalah aset terbaiknya yang sudah dipilih melalui seleksi yang ketat dan merupakan orang yang tepat untuk pekerjaan yang ada. Kerja sama antara perusahaan dan karyawan dapat terjalin dengan baik apabila ada rasa saling percaya. Kerja sama yang baik akan memberikan hasil yang lebih besar yang dinikmati bersama-sama, akhirnya menimbulkan ‘rasa memiliki’ anggota terhadap tim dan perusahaan.

b. Rasa kepemilikan (*Sence of Belonging*)

Apabila karyawan mempunyai rasa memiliki dalam sebuah perusahaan maka kepedulian karyawan tentang hal-hal yang terjadi dalam perusahaan akan makin tinggi.

c. Rasa tanggung Jawab (*Sence of Responsibility*)

Setiap karyawan yang di dalam hatinya sudah tertanam ‘rasa percaya dan rasa memiliki’ akan bersedia memberikan yang terbaik yang ada pada dirinya. Dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya akan berusaha sebaik mungkin. Hal ini tentu saja terdorong oleh keinginan untuk ikut memelihara dan mengembangkan perusahaan. Inilah yang sesungguhnya merupakan tanggung jawabnya sebagai bagian yang aktif dalam organisasi.

d. Rasa Krisis (*Sence of Crisis*)

Setiap perusahaan tumbuh di tengah persaingan dengan perusahaan lain. Dan, setiap karyawan yang berdedikasi terhadap perkembangan perusahaan akan berusaha berpartisipasi dalam pertumbuhan perusahaan dengan cara meningkatkan produktivitas. Melakukan penghematan biaya-biaya tanpa mengurangi hasil. Usaha semacam ini dilakukan bila karyawan menyadari sepenuhnya bahwa perkembangan perusahaan bisa dicapai kalau kita mampu mengatasi persaingan. Maka dengan karyawan yang ‘sadar biaya’ inilah

¹⁹Getol, Gunadi, 2010, *Good Leadership vs Bad Leadership*, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, hal 17-20

perusahaan mampu keluar dari berbagai macam kesulitan sehingga akhirnya berhasil.

e. Rasa Cinta dan Hormat (*Sence of Love and Respect*)

Karyawan yang mencintai perusahaannya, tidak akan mudah tergiur oleh tawaran perusahaan lain untuk pindah kerja. Sikap saling menghormati antara atasan dan bawahan dan diantara rekan kerja akan timbul seiring dengan berkembangnya budaya perusahaan. Kepemimpinan seseorang bisa diukur dari caranya menghargai dirinya sendiri dan orang lain.

Demikian juga apabila kepemimpinan yang buruk dapat menimbulkan berbagai hal yang memperlakukan perusahaan atau organisasi antara lain:²⁰

a. Hilangnya kepercayaan dan loyalitas karyawan.

Karyawan yang kehilangan kepercayaan karena tidak puas atas keputusan-keputusan yang diambil pimpinan tidak akan bekerja maksimal.

b. Timbulnya konflik antar karyawan

Keputusan-keputusan pimpinan yang tidak tepat dapat menimbulkan konflik antar-karyawan karena saling 'mengiri'. Konflik antar karyawan dapat menyebabkan suasana kerja menjadi rusak. Pembangunan budaya perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik dan budaya konflik menjadi gantinya.

c. Rendahnya motivasi kerja dan akhirnya berujung pada rendahnya produktivitas.

Motivasi karyawan turun sehingga mengerjakan tugasnya setengah hati, maka perusahaan tidak dapat mengharapkan dedikasi yang kuat, demikian pula mustahil produktivitas yang tinggi.

d. Pengunduran diri karyawan

Karyawan bisa mengundurkan diri karena merasa tidak memiliki harapan atau mendapat pekerjaan lain yang lebih baik. *Turn over* atau perputaran karyawan yang lebih tinggi biasanya merupakan indikasi yang paling jelas akan kepemimpinan yang 'tidak diterima'.

2.2 Kompensasi

2.1.2 Pengertian.

²⁰Getol, Gunadi, 2010, *Good Leadership vs Bad Leadership*,4 Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, hal 21.

Kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi bagi organisasi berarti penghargaan pada karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.²¹ Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Didefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.²²

Kompensasi dibagi dalam dua bentuk yaitu bentuk finansial dan bentuk nonfinansial.²³

a. Bentuk Finansial.

- 1) Langsung berupa gaji, upah, komisi, dan bonus
- 2) Tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, dan lain sebagainya

b. Bentuk Nonfinansial.

- 1) Pekerjaan, berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan, dan penghargaan
- 2) Lingkungan pekerjaan, berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status, dan kebijakan.

Balas jasa atau imbalan yang diterima karyawan dibagi atas dua macam, yaitu imbalan yang bersifat finansial dan imbalan yang bersifat nonfinansial. Imbalan Finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi. Sedangkan imbalan nonfinansial dimaksud untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, seperti penyelenggaraan program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program rekreasi, kafetaria, dan tempat beribadat.²⁴

Pemberian kompensasi dapat terjadi tanpa ada kaitannya dengan prestasi, seperti upah dan gaji. Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang dibayarkan atas waktu yang

²¹ Nawawi, H. Hadari, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk bisnis yang Kompetitif*. Cetakan ketiga. Penerbit Gadjah Mada University Press, hal 333

²²ibid

²³Mangkuprawira, Sjafriz, 2009, *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*, Penerbit IPB Press Kampus IPB Taman Kencana Bogor, hal 151.

²⁴Umar, Husein, 2008, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, Penerbit PT. Gajagrafindo Persada, Jakarta, hal 29.

telah dipergunakan sedangkan gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggung jawab atas pekerjaan. Upah dipergunakan untuk memberikan kompensasi kepada tenaga kerja yang kurang terampil, sedangkan untuk tenaga terampil biasanya digunakan pengertian gaji. Bentuk kompensasi lain berupa tunjangan, yang pada umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Tunjangan lebih banyak dikaitkan dengan memberikan rasa nyaman dan merasa mendapatkan perhatian atasan.²⁵

Tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut:²⁶

- a. Memperoleh personel berkualitas.
Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada
Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi. Dengan demikian perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara peningkatan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan kompensasi harus melatih kembali pekerja baru.
- c. Memastikan keadilan
Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat oleh perusahaan lain.
- d. Menghargai perilaku yang diinginkan
Pembayar harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak insentif untuk perilaku masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, layolitas, keahlian, dan tanggung jawab.
- e. Mengawasi biaya

²⁵Wibowo, 2010, *Manajemen Kinerja*, Penerbit PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, Cetakan ke-3, hal 348

²⁶Op.cit

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.

f. Mematuhi peraturan

Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.

g. Memfasilitasi saling pengertian

Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi dan pekerja. Dengan demikian, terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

h. Efisiensi administrasi selanjutnya.

Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

Dalam memberikan kompensasi perlu memperhatikan asas. Asas-asas yang penting untuk diterapkan dalam pemberian kompensasi.²⁷

1. Asas Keadilan

Yang dimaksud dengan asas keadilan ialah adanya konsistensi imbalan bagi para karyawan yang melakukan dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, kompensasi karyawan disuatu jenis pekerjaan dengan kompensasi karyawan di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama. Jadi, kompensasi dikatakan adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Tetapi berdasarkan asas adil, baik dalam penilaian, perilaku, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap karyawan. Sehingga dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja sama yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan yang lebih baik.

2. Asas kelayakan dan kewajaran

²⁷Suwatno dan Priansa, Donni Juni, 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta, hal 220.

Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkat yang layak dan wajar. Tolak ukur layak memang bersifat relatif, tetapi penetapan besaran minimal kompensasi yang akan diberikan oleh perusahaan harus mengacu kepada standar hidup daerah dengan berpijak pada standar Upah Minimum Regional (UMR), baik tingkat provinsi, maupun tingkat kota/kabupaten. Sedangkan kompensasi yang wajar berarti besaran kompensasi harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan lain-lain.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa kepada karyawan sebagai akibat dari telah memberi bantuan atau sumbangan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan kepada karyawan karena partisipasinya dalam rangka hubungan kerja dengan perusahaan.

2.2.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Sistem pengupahan harus mampu mewujudkan pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya, dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor – faktor ini merupakan tantangan bagi setiap perusahaan untuk menentukan kebijakan pemberian kompensasi bagi karyawannya. Faktor-faktor tersebut antara lain.

- a. Tingkat upah dan gaji yang berlaku
- b. Tuntutan serikat pekerja
- c. Produktivitas
- d. Kebijaksanaan organisasi mengenai upah dan gaji
- e. Peraturan perundang-undangan.

Sistem pemberian imbalan (kompensasi) adalah merupakan hal yang penting dalam perusahaan. Beberapa alasan mendasari pendapat ini antara lain karena : Seringkali imbalan adalah merupakan biaya dengan proporsi terbesar yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Bisa merupakan daya tarik untuk mendapatkan karyawan yang baik (bermutu). Bisa menjadi perangsang bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya Bisa menghindari munculnya ketidakpuasan kerja, atau dengan kata lain bisa meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Dalam menetapkan kebijaksanaan berkenaan dengan masalah pemberian imbalan (penggajian) ada beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan, baik yang bersifat internal perusahaan maupun yang sifatnya eksternal.

Faktor-faktor internal yang mempengaruhi kompensasi antara lain adalah :

1. Kemampuan perusahaan untuk membayar
2. Eksistensi dari Serikat Pekerja
3. Karakteristik Pekerja.

Adalah baik sekali bilamana perusahaan bisa memberikan imbalan yang sesuai dengan prestasi yang ditunjukkan oleh masing-masing pekerja, pengalamannya atau tingkat pendidikannya

4. Karakteristik Pekerjaan.

Pemberian imbalanpun harus disesuaikan dengan berat / ringannya beban kerja ataupun tanggung jawab yang harus di pikul oleh pekerja, termasuk di sini kondisi tempat kerja ataupun besarnya resiko untuk mendapatkan kecelakaan kerja.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kompensasi antara lain adalah:

1. Keadaan pasar tenaga kerja

Kondisi tenaga kerja yang ada di pasar tenaga kerja seringkali punya pengaruh yang besar dalam menentukan besarnya imbalan / gaji yang akan diberikan. Hal ini berhubungan dengan prinsip "supply: demand", dimana imbalan akan tinggi bilamana tenaga kerja yang kita butuhkan termasuk tenaga kerja yang langka atau yang sulit di peroleh di pasar tenaga kerja. Sebaliknya, perusahaan bisa memberikan imbalan yang relatif rendah bilamana tenaga kerja yang dibutuhkan banyak terdapat di pasar tenaga kerja.

2. Biaya hidup

Besarnya imbalan perlu disesuaikan dengan biaya hidup. Hal ini menyebabkan besarnya imbalan, seringkali ditentukan berdasarkan daerah dimana perusahaan berada.

3. Peraturan pemerintah

Seperti diketahui Pemerintah, dalam hal ini Departemen Tenaga Kerja telah menetapkan adanya gaji/upah minimum yang disusun berdasarkan kebutuhan fisik minimum/kebutuhan hidup minimum.

Proses Penetapan Sistem Imbalan

Organisasi dalam menetapkan imbalan harus memperhatikan prosesnya antara lain:

1. **Analisa Jabatan, atau Penentuan Sasaran Jabatan.**

Pada perusahaan yang baru berdiri, belum bisa dilakukan analisa jabatan. Dalam kondisi demikian, paling tidak bisa dilakukan penentuan sasaran jabatan. Output jabatan haruslah menjadi syarat bagi pemegang jabatan, juga dalam penetapan imbalan. Dikenal adanya 3 kategori sasaran jabatan, yaitu :

- a. Sasaran rutin
- b. Sasaran pemecahan persoalan
- c. Sasaran pembaharuan

2. **Evaluasi Jabatan**

Penentuan nilai jabatan, relatif terhadap jabatan lainnya yang ada dalam satu perusahaan perlu dilakukan sebagai dasar untuk menentukan besarnya imbalan yang adil.

3. **Survey Upah**

Penelitian untuk mengetahui standard upah yang berlaku pada perusahaan-perusahaan sejenis di daerah tempat perusahaan berada perlu dilakukan untuk bisa menentukan besarnya imbalan yang kompetitif.

4. **Penetapan kebijakan**

Kebijakan mengenai sistem imbalan ditetapkan oleh perusahaan, dengan memperhatikan beberapa faktor antara lain:

- a. Peraturan Pemerintah
- b. Hukum
- c. Kondisi Ekonomi
- d. Kondisi Pasar Tenaga Kerja
- e. Kedudukan yang ingin di capai perusahaan (citra)

5. Penetapan Harga Jabatan

Pada akhirnya perusahaan perlu menetapkan struktur imbalan/ kurva imbalan untuk semua jabatan yang ada dalam perusahaan tersebut, mulai yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

2.2.3 Keterkaitan Kompensasi dengan yang lain

Organisasi dalam memberikan kompensasi secara adil maka perlu menetapkan tujuan manajemen kompensasi. Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal atau *internal equity* memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sementara itu, keadilan eksternal atau *external equity* menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam membandingkan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja.²⁸

Meskipun kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, akan tetapi diyakini bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penentu dalam menimbulkan kepuasan karyawan yang tentu saja akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Jika karyawan merasa bahwa usahanya akan dihargai dan jika perusahaan menerapkan sistem kompensasi yang dikaitkan dengan evaluasi pekerjaan, maka perusahaan telah mengoptimalkan motivasi. Kompensasi dapat berperan meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan karyawan jika kompensasi dirasakan :

1. Layak dengan kemampuan dan produktivitas pekerja.
2. Berkaitan dengan prestasi kerja
3. Menyesuaikan dengan kebutuhan individu

Hampir semua peneliti setuju bahwa **administrasi kompensasi yang efektif** mempunyai pengaruh yang kuat dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Kepuasan kompensasi sangat penting karena jika kepuasan kompensasi rendah maka kepuasan kerja juga rendah, konsekwensinya *turnover* dan *absenteeisme* karyawan akan meningkat dan menimbulkan biaya yang tinggi bagi perusahaan. Semakin tinggi

²⁸Wibowo, 2010, *Manajemen Kinerja*, Penerbit PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, Cetakan ke-3, hal 349.

pembayaran, semakin puas kompensasi yang diterima. **Biaya hidup**, semakin rendah biaya hidup dalam masyarakat, semakin tinggi kepuasan kompensasi. **Pendidikan**, semakin rendah tingkat pendidikan semakin tinggi kepuasan kompensasi. **Harapan di masa datang**, semakin optimis dengan kondisi pekerjaan dimasa datang, semakin tinggi tingkat kepuasan kompensasi.

Ada beberapa penyebab dari kepuasan dan ketidakpuasan karyawan atas kompensasi yang mereka terima, yaitu:

1. Kepuasan individu terhadap kompensasi berkaitan dengan harapan dan kenyataan terhadap sistem kompensasi. Kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan, apabila kompensasi yang diterima terlalu kecil jika dibandingkan dengan harapannya.
2. Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan akan kompensasi juga timbul karena karyawan membandingkan dengan karyawan lain di bidang pekerjaan dan organisasi sejenis. Rasa ketidakpuasan akan semakin muncul manakala atasan mereka bersifat tidak adil dalam memperlakukan bawahan serta memberikan wewenang yang berbeda untuk karyawan dengan level jabatan yang sama.
3. Karyawan sering salah persepsi terhadap sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak mengkomunikasikan informasi yang akurat mengenai kompensasi dan tidak mengetahui jenis kompensasi yang dibutuhkan oleh karyawan.
4. Kepuasan dan ketidakpuasan akan kompensasi juga tergantung pada variasi dari kompensasi itu sendiri. Kompensasi tersebut mempunyai fungsi yang berbeda sehingga kombinasi variasi kompensasi yang baik akan memenuhi kebutuhan dan kepuasan karyawan.

2.3 Pengembangan Karir

2.3.1. Pengertian

Berikut ini beberapa pengertian dari pengembangan karir, tetapi sebelumnya kita lihat pengertian karir. Karir merupakan semua pekerjaan atau jabatan seseorang yang

telah maupun yang sedang dilakoninya.²⁹ Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang, atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerjanya.³⁰

Pengembangan karir adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.³¹ Pengembangan pekerja/karyawan yang diartikan sebagai pengembangan karir, pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi dalam menjawab tantangan bisnis dimasa mendatang.

Pada masa lalu karir karyawan sangat ditentukan oleh pihak manajemen perusahaan. Karyawan hanya bisa menerima nasib atas posisinya dalam perusahaan tersebut. Keberhasilan karir pekerja ditentukan oleh seringnya promosi yang dicapai karyawan tersebut. Pada gilirannya, kenaikan penghasilan yang diperoleh karyawan menjadi ukuran yang utama dari keberhasilan karir tersebut. Pihak perusahaan jarang memperhatikan apakah posisi yang diberikan kepada karyawan tersebut sesuai dengan bakat dan keinginannya. Dengan demikian, karyawan mempunyai kendali yang terbatas atas karirnya.

Pengembangan karir perawat bermanfaat mengembangkan prestasi diri perawat tersebut, meminimalkan turn over, memotivasi pengembangan bakat, mengurangi subjektifitas dalam promosi, memberi kepastian karier di masa depan dan mendukung organisasi memperoleh perawat yang cakap dan trampil.³²

Program pengembangan karir perawat didapat melalui diri perawat itu sendiri dan penilaian dari lingkungan kerjanya dengan analisa pekerjaan. Ada empat tingkatan program pengembangan karir yang berhasil melalui tahapan berikut:³³

- a. Tahap eksplorasi (pengenalan), dimulai pada awal tahun mengikutipendidikan, merupakan keputusan yang di ambil individu untuk mengembangkan pemahaman yang realistis tentang kemampuan dan bakatnya.
- b. Tahap pengembangan awal terdiri dari tiga fase.
 - Fase pertama ketika seorang perawat mencari pekerjaan. Pada tahun pertama merupakan masa percobaan dengan kemungkinan sukses atau

²⁹Umar, Husein, 2008, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, Penerbit PT. Gajagrafindo Persada, Jakarta, hal 30

³⁰Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua,.Yogyakarta: Penerbit BPFE Yogyakarta.

³¹Nawawi, H. Hadari, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk bisnis yang Kompetitif*. Cetakan ketiga. Penerbit Gadjah Mada University Press, hal 289.

³²Sulistiyani, A.T.& Rosida, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Cetakan pertama, Yogyakarta: Garaha Ilmu.

³³Marquis, B.L & Huston, C.J, 2000, *Leadership roles and management function in nursing: Theory application*. 3rd ed. Philadelphia: Lippincott.

gagal. Perawat dapat memperbaiki penampilannya dengan belajar dari kesalahan. Tahap percobaan (usia 25-30 tahun), di mana seseorang menentukan apakah pilihan pekerjaan tersebut cocok. Apabila pekerjaan tidak cocok maka akan berusaha mengubahnya.

- Fase kedua, tahap pengembangan awal terjadi ketika perawat merasa berhasil dalam perusahaan. Apabila tidak berhasil maka perawat dapat dikeluarkan/keluar atau diberi pelatihan ulang. Pada fase ini perawat semakin ahli dan kompeten dalam pelayanan keperawatan serta merasa telah memilih karier yang tepat. Fase kedua ini disebut tahap pemantapan pada usia 30-40 tahun. Perawat melakukan evaluasi kemampuan diri dan menentukan promosi dan kegiatan pendidikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan karier.
- Fase terakhir, perawat berhasil dalam karier dan merasa dihargai profesi lain. Tahap krisis sampai usia 44 tahun. Perawat membuat penilaian baru atas kemajuan kariernya, apa yang diinginkan dan apa yang sesungguhnya ingin dicapai.

c. Tahap pertahankan karier terdiri dari dua fase.

- Fase pertama terjadi saat pertengahan karier, perawat menjadi ahli di bidangnya, banyak menerima tugas penting dan berada pada produktifikasi yang optimal.
- Fase kedua terjadi pada akhir jabatan. Tugas dilaksanakan dengan mengambil keputusan berdasarkan penilaian dan kebijaksanaan dari sudut pandang yang luas. Perawat sangat menikmati kariernya. Pada fase ini kendala yang sering dihadapi apabila merasa kontribusi tidak dihargai, merasa disaingi staf yang lebih muda dan lebih profesional.

d. Tahap penurunan karier terjadi ketika usia pensiun di mana perawat belajar menerima aturan yang berpengaruh terhadap semakin mengurangi pekerjaannya.

Jenjang karier perawat merupakan alat yang efektif untuk memperbaiki moral perawat karena kepuasan kerja para profesional berasal dari karakteristik pekerjaan

seperti kesempatan meningkatkan tanggung jawab dan prestasi pribadi. Penerapan sistem jenjang karier akan meningkatkan status sosial perawat, terpenuhi kebutuhan harga diri sehingga memenuhi kepuasan kerja.³⁴ Jenjang karier perawat merupakan sistem pengembangan horizontal, didasarkan pada kriteria khusus pengembangan, evaluasi dan promosi perawat yang ingin tetap berada di tatanan klinik. Jenjang karier perawat bagi yang tidak ingin dalam tatanan klinik akan diarahkan pada bidang administrasi, pendidikan maupun riset. Jenjang karier perawat harus memperbaiki kualitas keperawatan klien, memotivasi staf perawat mencapai tingkat kompetensi profesional tertinggi, mengejar pendidikan dan pengembangan tujuan karier, mengukur evaluasi kinerja dengan penghargaan terhadap kompetensi klinis untuk jenjang yang lebih tinggi.

Jenjang karier yang dimulai dari Perawat klinis I (pemula) sampai dengan perawat Klinis V (ahli) di mana setiap jenjang memiliki persyaratan pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi. Sedangkan Benner dalam Huben (2000) telah mengembangkan model kemahiran. Model tersebut dikembangkan untuk mengidentifikasi tingkat praktik profesional dan merencanakan program pendidikan yang sesuai.

2.3.2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Keberhasilan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi pegawai tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Ada beberapa faktor yang berperan dalam pengembangan karir, yaitu:

a. Kebijakan organisasi

Kebijakan organisasi adalah faktor legalitas sebagai landasan hukum yang digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan pengembangan pegawai, yaitu berupa undang-undang peraturan pemerintah, keputusan menteri dan ketentuan lainnya dibidang kepegawaian yang mengatur dan dijadikan pedoman untuk melaksanakan pengembangan karir. Kebijakan organisasi akan menentukan:

- Ada tidaknya kesempatan pengembangan karir
- Luas sempatnya kesempatan pengembangan karir

³⁴Chanafie D. 2005, *Hubungan Persepsi Perawat Pelaksana Tentang Jenjang Karier dengan Kepuasan Kerja di RSUD Budhi Asih Jakarta*. Tesis. Jakarta: FIK UI. Tidak dipublikasikan.

- Jelas tidaknya aturan main dalam pengembangan karir
- Berlaku adil tidaknya pengembangan karir

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai atau tugas dan tanggung jawab yang diberikan telah diselesaikan dengan baik sesuai rencana. ukurannya tentu setiap organisasi berbeda-beda, akan tetapi jika semua pekerja yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya diselesaikan sesuai dengan rencana berarti dapat dikatakan sebagai prestasi.

c. Latar belakang pendidikan

Pendidikan disini adalah pendidikan formal. Pendidikan ini berperan untuk dipertimbangkan, bahkan menjadi persyaratan utama yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk melangkah menuju karir berikutnya. dalam pegawai negeri pendidikan formal dijadikan dasar pertama untuk pengangkatan dalam pangkat dan golongan ruang gaji.

d. Pendidikan dan pelatihan yang telah terjadi

Pendidikan dan pelatihan ini biasanya diselenggarakan oleh organisasi sendiri, dan diikuti oleh para pegawai yang oleh organisasinya akan dipromosikan menduduki suatu jabatan tertentu. Seperti dilingkungan pegawai negeri dikenal diklat structural, diklat fungsional, dan diklat teknis.

e. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja dimaksud adalah mengacu pada masa kerja yang dihitung sejak pegawai yang bersangkutan mulai diangkat menjadi pegawai (tetap) dalam suatu organisasi. Pengalaman kerja ini juga akan berperan dalam pengembangan karir, karena dengan pengalaman kerja tersebut terjadi proses pembelajaran sehingga seorang pegawai dapat memperoleh kecakapan dan ketrampilan kerja.

f. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan disini adalah kesetiaan seorang pegawai dalam mengangkat teguh rahasia jabatan yang dipegangnya maupun organisasi secara keseluruhan yang dapat meneruskan nama baik organisasi, pada ketentuan organisasi yang berlaku, dan tidak melakukan tindakan-tindakan yang melawan hukuman atas nama organisasi.

g. Hubungan antara manusia

Hubungan antara manusia adalah komunikasi maupun vertikal maupun horizontal yang mendukung pelaksanaan untuk pelaksanaan tugas maupun dalam rangka komunikasi yang bersifat. Hal ini penting karena manusia bekerja dalam suatu organisasi tidak sendirian, seorang pegawai harus bekerjasama dengan atasan langsung maupun rekan sekerja.

Dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamain sumber daya manusia dalam organisasi mempunyai kualitas dan kemampuan serta pengalaman yang sesuai ketika dibutuhkan. Oleh karena itu organisasi perlu mengelola karir dengan baik supaya semangat dan produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi karyawan yang berakibat penurunan kinerja organisasi. Dengan demikian pembinaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.3.3. Keterkaitan Jenjang Karir Dengan Yang Lain

Perencanaan karir yang baik dan jelas akan membuat karyawan menjadi berkeinginan untuk mencapainya.

Ada enam (6) prinsip pengembangan karir perawat (Direktorat Keperawatan Dep. Kes. RI 2004) yaitu :

a. Kualifikasi

Kualifikasi perawat dimulai dari lulusan D III Keperawatan, saat ini sebagian besar lulusan SPK. Sehingga perlu penanganan khusus terhadap pengalaman kerja, lamanya pengabdian terhadap profesi, uji kompetensi dan sertifikasi.

b. Penjenjangan

Penjenjangan mempunyai makna tingkatan kompetensi untuk melaksanakan asuhan keperawatan yang akontabel dan etis sesuai dengan batas kewenangan praktek dan kompleksitas masalah pasien.

c. Penerapan asuhan keperawatan

Fungsi utama perawat klinik adalah memberikan asuhan keperawatan langsung sesuai standarr praktik dan kode etik.

d. Kesempatan yang sama

Setiap perawat klinik mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir sampai pengembangan karir profesional tertinggi, sesuai ketentuan berlaku.

e. Standar profesi

Dalam memberikan asuhan keperawatan mengacu pada standar praktik keperawatan dan kode etik keperawatan.

f. Komitmen Pimpinan

Pimpinan sarana kesehatan harus mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pengembangan karir perawat, sehingga dapat dijamin kepuasan pasien serta kepuasan perawat dalam pelayanan keperawatan.

2.4. Komitmen Karyawan

2.4.1. Pengertian

Arti kata komitmen adalah perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu.³⁵ Komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu.

Komitmen karyawan adalah keinginan anggota organisasi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.³⁶ Didefinisikan juga komitmen karyawan sebagai suatu sikap merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.³⁷ Komitmen karyawan merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen karyawan merupakan identifikasi keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi.

Komitmen karyawan mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah

³⁵ Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2008, PT. Gramedia Pustaka Utama, Edisi 4, hal 719.

³⁶ Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta, hal 155.

³⁷ Ibid, hal 155

ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dapat mencapai tujuannya. Menurut Morrow, Mc Elroy dan Blum Komitmen karyawan pada organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi. Tiga sikap tersebut adalah:

1. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (identification)
2. Perasaan terlibat dalam pekerjaan (involvement), pekerjaan adalah menyenangkan.
3. Perasaan loyal (loyalty), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal.

Komitmen karyawan pada organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Sedangkan Steers mendefinisikan komitmen karyawan pada organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya.

Komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan 3 komponen, yaitu :

- a. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.
- b. Kesiapan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi
- c. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen karyawan pada organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Komitmen karyawan pada organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerja (*turnover*).

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

1. Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi.
3. Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

2.4.2. Bentuk Komitmen Karyawan Pada Organisasi

Allen dan Meyer membedakan komitmen karyawan atas tiga komponen yaitu³⁸:

1. *Affective*. Komponen *affective* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. Karyawan dengan komponen *affective* tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. *Normative*. Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Karyawan yang memiliki komponen *normative* tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.
3. *Continuance*. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi.

Kanter mengamukakan adanya tiga bentuk komitmen karyawan, yaitu;

1. Komitmen berkesinambungan (Continuance Commitment), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (hesion commitment, yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain didalam

³⁸ Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta, hal 116.

organisasi, ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma yang bermanfaat.

3. Komitmen terkontrol (control commitment), yaitu komitmen anggota pada norma anggota organisasi yang memberikan perilaku yang diinginkannya.

Komitmen karyawan pada organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu :

a. Identifikasi

Identifikasi diwujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

b. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan.

c. Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melonggarkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan

pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Adanya kesempatan personal untuk berkembang dalam organisasi, akan menimbulkan komitmen di dalam diri karyawan. Sebab dengan adanya pengembangan karir merupakan salah satu kepuasan karyawan karena di berikan kepercayaan dan tanggung jawab. Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan.³⁹

Karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai kinerja yang baik. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang baik yang diraih karyawan maka kinerjanya akan meningkat atau dengan kata lain pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik.

2.4.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Ada 4 faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:⁴⁰

1. Faktor personal: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian

³⁹Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta, hal 163

⁴⁰Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta, hal 163-164.

2. Karakteristik pekerjaan, misal lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik dalam pekerjaan, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misal besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi.
4. Pengalaman kerja, misal karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi: ⁴¹

1. Budaya keterbukaan
2. Kepuasan kerja
3. Kesempatan personal untuk berkembang
4. Arah organisasi dan
5. Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Ada sejumlah faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: ⁴²

1. Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor Organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. *Non-organizational factors*, yang meliputi *availabilitas of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

Komitmen karyawan dapat juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Prediktor terhadap komitmen adalah masa kerja seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :
 - a. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih

⁴¹Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta, hal 164

⁴²Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta, hal 164

besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi.

- b. Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
- c. Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individu-individu yang ada, hubungan sosial yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi.
- d. Akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

2. Karakteristik Pribadi.

Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, diantaranya adalah :

- a. Usia dan masa kerja .
Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen. Usia akan berpengaruh pada komitmen karyawan pada organisasi dimana komitmen bertambah seiring bertambahnya usia.
- b. Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah.
- c. Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- d. Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi. Peran yang tidak jelas muncul akibat adanya tujuan yang tidak jelas pula atas suatu pekerjaan. Ciri-cirinya antara lain ketidakjelasan evaluasi terhadap pekerjaan, cara untuk mencapai unjuk kerja yang baik dan batas wewenang serta tanggung jawab individu. Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya ketidakjelasan peran, yakni :
 - 1) Faktor organisasi, keberadaan individu tidak jelas fungsinya sehingga peranannya pun tidak jelas

- 2) Faktor pemberi peran –ketidakjelasan muncul karena atasan tidak mengkomunikasikan dengan jelas harapannya terhadap bawahan
 - 3) Faktor penerima peran – ketidakjelasan peran karena bawahan tidak mengerti peran yang harus ia lakukan sesuai harapan atasan (dalam temaluru, 2001).
- e. Faktor Lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi.

Lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Beberapa faktor lingkungan yang berkaitan dengan komitmen adalah:

1. Keterandalan organisasi, yakni sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan.
2. Perasaan dianggap penting oleh organisasi- yakni sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. Tempat kerja yang baik adalah tempat yang membuat karyawan dihargai keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut. Ketidakberartian akan membuat komitmen karyawan pada organisasi menjadi rendah.
3. Realisasi terhadap harapan individu- yakni sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja.
4. Persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja- sejauh mana individu merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi.
5. Persepsi terhadap gaji sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan gaji individu lain. Perasaan diperlakukan fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya.
6. Persepsi terhadap perilaku atasan- sejauh mana individu merasa dihargai dan dipercayai oleh atasan. Jika persepsi sikap atasan negatif, maka akan cenderung mengakibatkan sikap negatif pula yang diaktualkan dalam bentuk perilaku negatif seperti mangkir dan keinginan berpindah kerja (dalam temaluru, 2001).

Ada 3 pilar besar dalam menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketiga pilar itu meliputi :

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi.
Agar rasa memiliki tersebut tercapai, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan:
 - a. Mampu mengidentifikasikan dirinya terhadap organisasi.
 - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya (pekerjaannya) adalah berharga bagi organisasi tersebut.
 - c. Merasa nyaman dengan organisasi tersebut.
 - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi)
2. Adanya ketertarikan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara:
 - a. Mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan
 - b. Kualitas kepemimpinan
 - c. Kemauan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal. Kurangnya komitmen terhadap organisasi dan nilai-nilai dari organisasi adalah penyebab utama dari *turnover* yang tinggi.
3. Pentingnya rasa memiliki.
Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya didengar dan jika mereka merasa memberi kontribusi yang adapada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan . Hal ini dikarenakan akan merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa.

2.4.3. Keterkaitan Komitmen dengan yang lain

Ditinjau dari sudut karyawan, komitmen karyawan yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan itu sendiri. Pada umumnya pimpinan akan memilih karyawan yang bisa dipercaya dan mengabaikan karyawan yang kurang memiliki komitmen. Tanpa menunjukkan komitmen yang meyakinkan maka promosi seorang karyawan ke jabatan yang lebih tinggi tidak akan dilakukan.⁴³

Ditinjau dari sudut organisasi, bahwa organisasi akan memberikan imbalan kepada karyawan atas pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi. Komitmen karyawan baik yang tinggi maupun yang rendah akan, akan berdampak pada:

1. Karyawan itu sendiri:
 - Mempengaruhi perkembangan karir karyawan itu diorganisasi/perusahaan.
 - Lebih puas dengan pekerjaannya
 - Karyawan akan tetap tinggal dalam organisasi
2. Organisasi, karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan.

2.5. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Ada beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sovya Desianty (2005), dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen karyawan pada organisasi. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi.⁴⁴
2. Penelitian yang dilakukan oleh Felicia Dewi Wibowo, 2006 tentang Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan pengembangan Karir terhadap komitmen karyawan pada organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Analisis data digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (Structural Equation Modeling). Hasil

⁴³Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta, hal 166.

⁴⁴Desianty Sovya 2005, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen karyawan pada organisasi*. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi, Vol 2 No 1, Januari 2005.

- analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi dan kinerja karyawan. Pengembangan karir juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi dan kinerja karyawan. Variabel pengembangan karir paling berpengaruh (dominan) terhadap komitmen karyawan pada organisasi.⁴⁵
3. Penelitian yang dilakukan oleh Sudarwanti Retnaningsih (2007), tentang Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen karyawan pada organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Analisis data digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (Structural Equation Modeling). Hasil Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh antara keadilan kompensasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen karyawan pada organisasi dan kinerja karyawan.⁴⁶
 4. Penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap komitmen karyawan pada organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dilakukan oleh Nurjanah. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.⁴⁷
 5. Penelitian tentang Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap komitmen karyawan pada organisasi yang dilakukan oleh Muhamad Mahrus. Penelitian ini menggunakan metode analisa regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari kompensasi finansial baik langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen karyawan pada organisasi.⁴⁸

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

⁴⁵Wibowo, Felicia Dewi, 2006, *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan pengembangan Karir terhadap komitmen karyawan pada organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Tesis. Tidak Dipublikasi.

⁴⁶Ratnaningsih, Sudarwanti, 2007, *Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen karyawan pada organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Tesis. Tidak Dipublikasi. Universitas Diponegoro Semarang.

⁴⁷Nurjanah, 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap komitmen karyawan pada organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Tesis. Tidak Dipublikasi. Universitas Diponegoro Semarang

⁴⁸ Muhamad Mahrus 2008. *Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Komitmen karyawan pada organisasi*. . Universitas Islam Negeri Malang

No	Nama peneliti	X					Y1
		X1	X2	X3	X4	X5	
1	Sovya Desianty (2005)	✓					✓
2	Felicia Dewi W, (2006)	✓	✓				✓
3	Sudarwanti R, (2007)	✓		✓	✓		✓
4	Nurjanah (2008)	✓				✓	✓
5	Muhamad Mahrus (2008)			✓			✓

Ket:

X1 : Kepemimpinan

X2 : Pengembangan Karir

X3 : Kompensasi

X4 : Kepuasan

X5 : Budaya Organisasi.

Y1 : Komitmen karyawan pada organisasi