

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Komitmen Organisasi**

##### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi ialah sikap karyawan yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi (Widyastuti, 2008). Dengan demikian komitmen organisasi pegawai yang tinggi akan membuat pegawai bekerja lebih baik.

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Kepemimpinan adalah hubungan antara manusia, sehingga dengan demikian maka naik buruknya manajemen tergantung pada baik buruknya kepemimpinan. Menurut Martoyo (1996) pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau sekelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Sedangkan kepemimpinan saendiri memiliki arti keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang di inginkan bersama. Jadi yang dimaksud pimpinan adalah orang yang melakukan aktivitas dalam pencapaian

tujuan yang ditetapkan. Pimpinan harus mempunyai komitmen sebab kalau tidak program akan mengalami kegagalan.

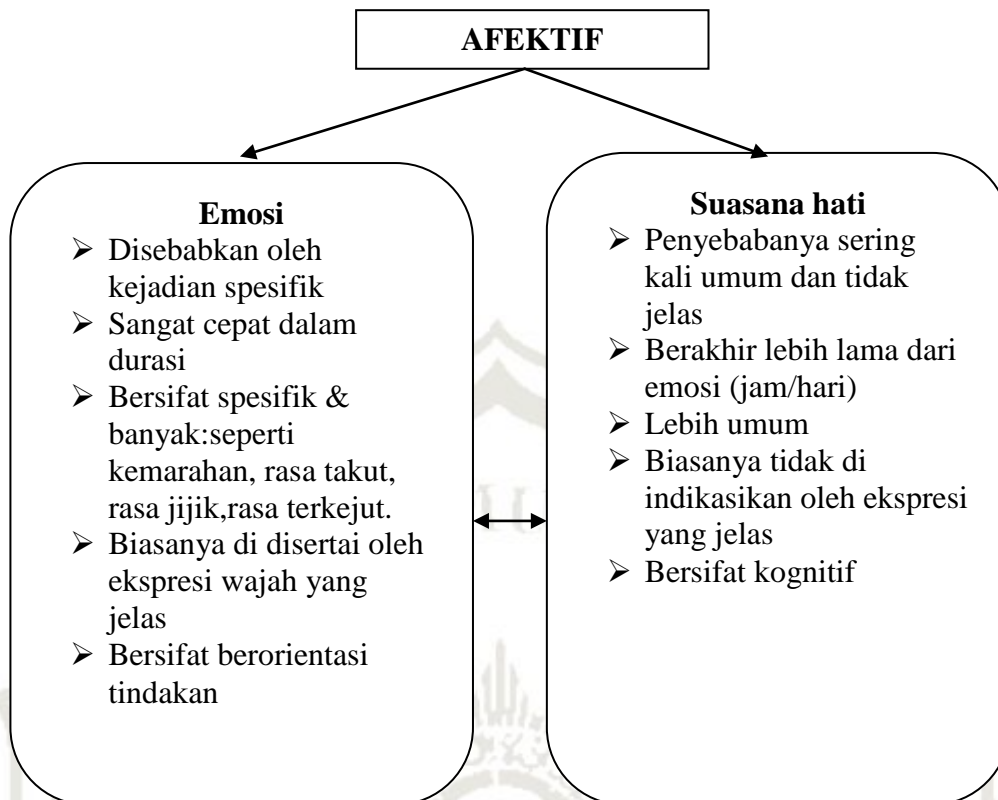
Komitmen merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia sebagai figur sentral dalam organisasi usaha. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis di sanubari sumber daya manusia. Dengan cara dan teknik yang tepat pimpinan yang baik bisa menciptakan dan menumbuhkan komitmen.

## 2. Macam-macam komitmen organisasi

Beberapa komitmen organisasi yaitu:

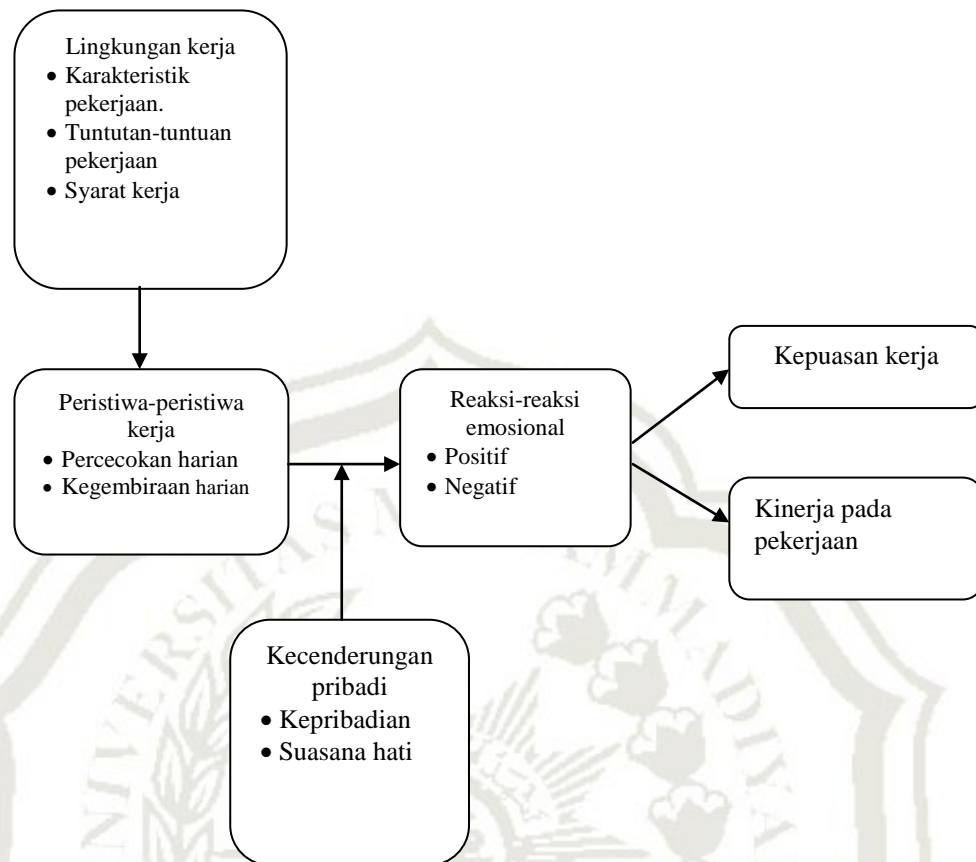
### a. **Komitmen Afektif**

Robbins (2008) mengemukakan bahwa komitmen afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Emosi adalah reaksi terhadap seseorang/kejadian. Afektif didefinisikan berbagai ragam perasaan yang dialami orang, afektif dapat dialami dalam bentuk emosi atau suasana hati.



Gambar 2.1 : Teori Peristiwa Afektif

Emosi dan suasana hati adalah suatu bagian penting dari kehidupan kita, khususnya kehidupan pekerjaan. Sebuah model yang dinamakan teori peristiwa afektif (*afektif even teory-AET*). Teori ini meningkatkan pemahaman atas hubungan tersebut. AET menunjukkan bahwa karyawan bereaksi secara emosional pada hal-hal yang terjadi pada mereka di tempat kerja dan bahwa reaksi ini memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Dengan mengenali emosi adalah sebuah respon terhadap peristiwa dan lingkungan kerja. Lingkungan kerja meliputi semua hal yang melingkupi pekerjaan tersebut.



Gambar 2.2 : Teori Afektif

### b. Komitmen Normatif

Meyer dan Alen (1990) dalam Purwanto (2010) mengemukakan komitmen ini adalah komitmen berdasarkan perasaan wajib sebagai anggota atau karyawan untuk tetap tinggal karena perasaan hutang budi. Disini juga terjadi internalisasi norma-norma, komitmen normatif akan menimbulkan perasaan wajib atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas keuntungan-keuntungan yang telah diberikan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan komitmen sumber daya pada kualitas. Komitmen terhadap sumber daya manusia sangat

penting karena sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki, akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, dan karya.

Robbins (2008) kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh seorang karyawan yang mempunyai inisiatif, karyawan tersebut mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi.

Sebuah komitmen harus timbul dari hati yang paling dalam dari seorang individu, dalam menjalankan kehidupan atau meraih cita-citanya. Apabila suatu individu memiliki komitmen yang besar untuk melakukan yang terbaik bagi pekerjaannya masing-masing, tentunya hal itu merupakan suatu modal besar bagi suatu perusahaan dalam mewujudkan cita-citanya. Betapa pentingnya sebuah komitmen dalam organisasi.

### **c. Komitmen Kontinuan**

Komitmen kontinuan berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen kontinuan (berkelanjutan) yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Meyer dan Allen, 1990 dalam Purwanto, 2010).

Robbins (2008) mengemukakan bahwa nilai yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan



meninggalkan organisasi tersebut .Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya. Seorang karyawan berfikir apakah ketika keluar dari perusahaan tersebut akan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, jika karyawan tetap bekerja dalam perusahaan tersebut maka karyawan akan berkomitmen terhadap dirinya dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

## 2.2 Perencanaan karir

### 1. Pengertian Perencanaan Karir

Karir umumnya sering diartikan sebagai ide untuk terus bergerak keatas dalam garis pekerjaan yang dipilih. Bergerak keatas artinya memperoleh gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang semakin berat, status, prestise, dan kekuasaan (Gibson, dkk, 1997). Martoyo (1998), mengatakan bahwa pengembangan karir (*carrier development*) adalah suatu kondisi yang menunjukan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Karir dewasa ini merupakan bagian penting dalam kehidupan seseorang. Sebagian besar waktu, tenaga dan pemikiran banyak tercurah ke hal-hal yang berkaitan dengan karir. Karir sering dikaitkan dengan pekerjaan dan jabatan yang memberikan penghasilan. Karir lebih dari sekedar memperoleh pekerjaan dan jabatan. Karir memiliki perspektif

jangka panjang dan terkait dengan tujuan hidup. Karir sangat berkaitan dengan perkembangan personal seseorang dan menjadi bagian penting dalam kesuksesan hidup. Mengingat nilai strategisnya, karir perlu direncanakan secara baik. Perencanaan karir adalah proses pencapaian tujuan yang ditetapkan secara individu dan mengidentifikasi cara mencapai tujuan tersebut. Perencanaan karir harus disesuaikan antara tujuan yang diterapkan dengan kesempatan yang tersedia (Mondy & Noe, 1996 dalam Praningrum, 2002).

Perencanaan karir, ada dua sudut pandang yang berbeda. Perencanaan karir dapat bersifat terpusat pada organisasi, pada individu, atau pada keduanya. Perencanaan karir yang terpusat pada organisasi, memfokuskan pada pekerjaan-pekerjaan dan pada pembangunan jalur karir yang menyediakan tempat bagi kemajuan dari orang-orang, diantara berbagai pekerjaan yang ada dalam organisasi. Jadi menduduki jalur-jalur posisi atau kedudukan yang ada dalam perusahaan. Perencanaan karir yang terpusat pada individu, memfokuskan pada karir individual daripada kebutuhan organisasi. Hal ini dilakukan karyawan sendiri, dan ketrampilan individual menjadi fokusnya. Analisis ini mempertimbangkan situasi baik dalam maupun di luar organisasi yang dapat mengembangkan karir seseorang.

## 2. Faktor-faktor Perencanaan Karir

Agar dapat menentukan jalur karir dan tujuan karir yang dapat ditempuh dapat mempertimbangkan lima faktor yaitu ;

- a. Perlakuan yang adil dalam berkarir, perlakuan yang adil terwujud bila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.
- b. Kepedulian para atasan langsung.
- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi.
- d. Minat untuk dipromosikan.
- e. Tingkat kepuasan.

Perencanaan karir, sama halnya dengan perencanaan yang lain, akan memberikan arah/orientasi terhadap apa yang akan kita lakukan di masa depan terkait dengan apa yang akan kita lakukan sebagai sumber penghasilan kita. Perencanaan karir memungkinkan bagi kita untuk mengambil langkah-langkah strategis dan taktis dalam aktivitas keseharian kita, sehingga kita lebih terfokus untuk menuju hal yang memang kita ingin lakukan, tidak hanya sekedar mengikuti arus dan tren yang berkembang saja. Perencanaan karir akan membuat berusaha untuk mengelaborasi lebih jauh mengenai diri kita, terutama mengenai kelebihan-kelebihan kita, hal-hal yang kita sukai dan nilai-nilai yang kita yakini dalam diri kita atau bahkan kekurangan diri dan hal-hal yang tidak bisa kita lakukan.

### 3. Tujuan Perencanaan Karir

Perencanaan karir membuat kita dapat melihat secara lebih jelas lagi mengenai sumber penghasilan bagi kebutuhan hidup kita. Karir berbeda dengan pekerjaan, karir bisa berupa pekerjaan tetapi pekerjaan



belum tentu sebuah karir. Mengharuskan kita untuk berpikir dan merencanakan tentang karir ketimbang sekedar bekerja. Untuk merencanakan karir secara baik ada beberapa hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Motivasi
- b. Kompetensi
- c. Jejaring (*networking*)
- d. Peluang
- e. Konsistensi dan fleksibilitas

Motivasi sangat terkait dengan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang realistis namun sekaligus menantang akan menimbulkan motivasi untuk meraihnya. Tujuan yang sangat muluk-muluk tanpa memperhatikan kewajarannya dapat melemahkan motivasi bahkan menimbulkan putus asa mengingat kesulitan untuk mencapainya dan terasa musykil. Jadi untuk membangun motivasi dalam perencanaan karir buatlah tujuan karir yang menantang sekaligus realistis. Kompetensi meliputi seluruh aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap yang harus dimiliki. Jika ingin meniti karir dalam bidang tertentu, katakanlah dalam bidang pemasaran, anda harus meningkatkan pengetahuan anda tentang pemasaran, meningkatkan keterampilan pemasaran dan bersikap bagaikan seorang marketer. Keberhasilan pencapaian perencanaan karir ditentukan pula oleh jejaring yang kita miliki. Sejauh mana orang lain mengenal diri kita, sejauh mana orang lain mengenal kemampuan kita. Jejaring juga akan membuka akses, memberikan peluang bagi kita untuk lebih meningkatkan

pencapaian karir. Tentu hal ini tetap harus berlandaskan motivasi dan kompetensi.

Peluang adalah faktor yang relatif "*uncontrollable*" diluar kendali kita. Namun, kita dituntut jeli melihatnya, sering disebut peluang jarang berulang dua kali, begitu diperoleh kita harus jeli melihatnya dan segera menangkap apabila hal tersebut selaras dengan perencanaan karir yang telah dibuat. Berikutnya adalah konsistensi dan feksibilitas. mengingat disatu sisi hal ini sesungguhnya tidak saling terpisahkan namun disisi lain kita pun harus jeli kapan harus tetap konsisten dan kapan bisa fleksibel. Kita harus tetap konsisten jika menyangkut nilai dasar kita dalam merencanakan karir. Nilai adalah prinsip dan harus ditegakkan secara konsisten. Selain itu untuk tujuan yang bersifat jangka panjang kita pun harus konsisten.

#### 4. Komponen-komponen Pengembangan Karir

Menurut Rivai dan Sagala (2009) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu adalah:

##### 1) Prestasi kerja (*job performance*)

Merupakan komponen yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir.

2) Pengenalan oleh pihak lain (*eksposure*)

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3) Jaringan kerja (*net working*)

Jaringan kerja berarti perolehan *eksposure* di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4) Pengunduran diri (*resignation*)

Kesempatan berkarir yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain.

5) Kesetiaan terhadap organisasi (*organization loyalty*)

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji,

tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

1) Pembimbing dan sponsor (*mentors dan sponsors*)

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

2) Bawahan yang mempunyai peran kunci(*key subordinate*)

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Hal ini juga menguntungkan bagi mereka membuat mereka mendaki tangga karir ketika atasan mereka dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

3) Peluang untuk tumbuh (*growth opportunities*)

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

4) Pengalaman internasional (*international experience*)



Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting. Khususnya bagi perusahaan-perusahaan domestik dimana penjualan tinggi berasal dari operasional, juga bagi perusahaan-perusahaan global.

#### 5. Indikator Perencanaan Karir

Indikator dalam perencanaan karir adalah sebagai berikut :

- a. Perlakuan adil dalam berkarir
- b. Kepedulian atasan langsung
- c. Informasi tentang berbagai peluang
- d. Minat untuk dipromosikan
- e. Tingkat kepuasan
- f. Perencanaan sumber daya manusia

Dipandang dari sudut harapan organisasi, perencanaan karir menyesuaikan kebutuhan, minat dan tujuan perencanaan karir perseorangan dengan kebutuhan organisasi akan penyusunan tenaga kerja yang akan datang. Dengan cara ini organisasi dapat menjamin bahwa persediaan pegawai-pegawai yang cakap dan mempunyai motivasi yang cukup akan tersedia untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan. Perencanaan-perencanaan sumber daya manusia memperlengkapi perencanaan-perencanaan karir dengan ramalan-ramalan tentang lowongan-lowongan pekerjaan. Perencana-perencana karir menggunakan data ini untuk memberikan harapan-harapan tentang kesempatan-kesempatan untuk maju kepada para pegawai.



Fungsi perencanaan karir juga mempunyai masukan-masukan yang berharga untuk fungsi perencanaan sumber daya manusia.

g. Analisis Pekerjaan

Salah satu tanggung jawab fungsi perencanaan karir adalah memberikan informasi kepada pegawai-pegawai mengenai kesempatan-kesempatan karir dalam organisasi. Tanggung jawab ini mencakup perencanaan jalur-jalir karir, kemajuan logis antara pekerjaan-pekerjaan atau dari satu pekerjaan ke jabatan sasaran. Jabatan sasaran adalah jabatan yang pegawai berusaha mencapainya atau jabatan yang dipersiapkan oleh organisasi untuk diterima oleh yang bersangkutan untuk waktu yang akan datang. Jabatan-jabatan sasaran merupakan objek dari tujuan karir perseorangan dan subjek dari usaha-usaha pengembangan pada pihak organisasi. Untuk merencanakan jalur-jalur karir, perencana-perencana karir memerlukan informasi analisis pekerjaan.

h. Pengembangan Pegawai

Dalam hubungannya dengan pengembangan pegawai, fungsi perencanaan karir menentukan tujuan untuk pengembangan pegawai secara sistematis. Apabila tujuan-tujuan karir pegawai-pegawai perseorangan yang telah disetujui bersama ditentukan, maka kegiatan-kegiatan pengembangan dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti baik bagi individu maupun bagi organisasi.

## 2.3 Kepuasan kerja

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima, (Robbins, 2008). Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

### 2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Aspek-aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja menurut Robbins (2008) yaitu:

#### 1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

Kerja yang secara mental menantang dan dapat diartikan adanya inovasi-inovasi baru sehingga tidak monoton, penghasilan atau kompensasi yang sesuai dengan harapan pegawai dengan standar yang ada, iklim pekerjaan yang kondusif untuk berlangsungnya pekerjaan dan adanya relevansi kepribadian yang berarti kesesuaian motivasi, persepsi dengan pekerjaan yang akan dilakukan.

## 2. Gajaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci hubungan antara upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

### 3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak esktrm (terlalu banyak atau sedikit).

### 4. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih dari pada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

### 5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan



demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdjian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

### 3. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Khuzaini dan Kaihatu 2008 adalah:

- a. Pengakuan
- b. Kompensasi
- c. Pengawasan
- d. Tantangan pekerjaan
- e. Kondisi kerja

## 2.4 Kepemimpinan Transaksional

### 1. Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Menurut Burns (dalam Desianty, 2005) kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran seperti, kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan pertukaran. Sedangkan menurut Bernand Bass dan J. Avolio (dalam Desianty, 2005) memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah pertukaran imbalan-imbalan untuk mendapat kepatuhan. Terdapat tiga komponen dalam kepemimpinan transaksional yang dikembangkan oleh Bass yang dipandang sebagai acuan untuk membantu bawahan dalam mencapai tujuan mereka, yaitu (1)



*Contingent reward* (imbalan kontigen), dimana pemimpin melakukan kontrak pertukaran untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik dan menghargai prestasi kerja, menyusun perjanjian kerja yang memberikan kepuasan bagi kedua belah pihak, (2) *Management by exception active and passive*, (3) *Laissez faire*.

## 2. Indikator Kepemimpinan Transaksional

Indikator kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut :

3. kejujuran
4. keadilan
5. tanggung jawab
6. pertukaran

## 2.5 Motivasi Intrinsik

### 2.5.1 Pengertian Motivasi Intrinsik

Menurut Robbins (2008), motivasi didefinisikan sebagai salah satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usahanya untuk mencapai tujuan. Menurut Handoko (2001), motivasi intrinsik yaitu motivasi yang berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar, dalam diri individu sudah ada suatu dorongan untuk melakukan tindakan. Berbagai kebutuhan, keinginan dan harapan yang terdapat dalam diri pribadi seseorang menyusun motivasi internal orang tersebut. Kebutuhan ini mempengaruhi pribadinya dengan menentukan berbagai pandangan, yang menurut giliran untuk memimpin tingkah laku dalam situasi yang khusus.

### 2.5.2 Faktor-faktor Motivasi Intrinsik

1. Pencapaian prestasi
2. Pengakuan
3. Tanggungjawab
4. Kemajuan
5. Pekerjaan itu sendiri
6. Kemungkinan berkembang

Faktor intrinsik disebut juga dengan motif atau pendorong. Jika dua faktor ada yaitu intrinsik dan ekstrinsik, maka pekerja dapat mencapai kepuasan kerja tetapi jika tidak ada bukan berarti kepuasan kerja tidak tercapai. Yang termasuk dalam faktor intrinsik adalah pencapaian, penguatan, tanggung jawab, peningkatan status tugas itu sendiri dan keunikan berkembang.

Robbin (2008) menjelaskan bahwa faktor intrinsik seperti kemajuan, prestasi, pengakuan dan tanggung jawab terkait dengan kepuasan kerja. Seseorang yang merasa senang dengan pekerjaan mereka cenderung mengkaitkan faktor-faktor ini ke diri mereka sendiri. Di pihak lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengkaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik seperti misalnya pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan dan kondisi kerja.

Jika ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan pada hal-hal yang berhubungan dengan kerja itu sendiri atau hasil yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan,

tanggung jawab dan prestasi. Inilah karakteristik yang dianggap sebagai hal yang menguntungkan secara intrinsik (Robbin, 2008).

## **2.6 Kerangka pemikiran**

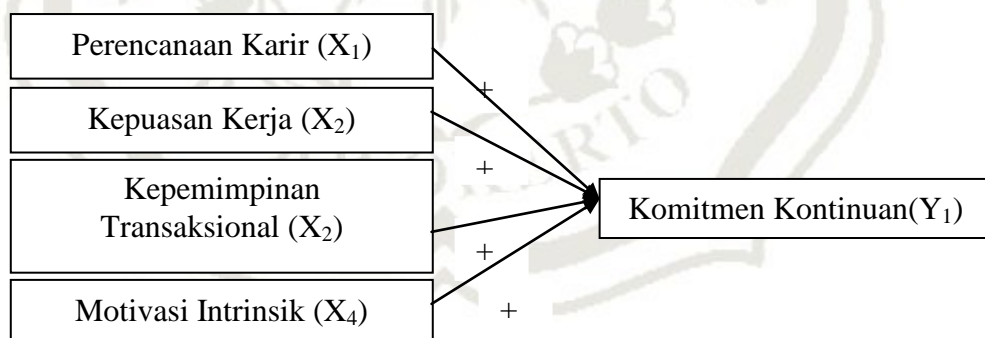
Komitmen pimpinan pada dasarnya dapat meningkatkan komitmen sumber daya manusia secara efektif, tanpa komitmen usaha kualitas tidak akan berhasil. Suatu hal yang penting bahwa komitmen pegawai adalah komitmen pimpinan pada kualitas, ketika pegawai menerima kenyataan bahwa manajemen memiliki komitmen, mereka cenderung untuk lebih berkomitmen pada kualitas (Howard & Foster 1999 dalam Praningrum, 2002 )

Perencanaan karir adalah proses melalui seseorang memiliki sasaran karir dan jalur karir ke sasaran tersebut dengan demikian suatu perencanaan karir harus dilandasi penyusunan persyaratan yang harus dimiliki seseorang guna mendukung peningkatan karirnya (Handoko 2001). Variabel independen selanjutnya yaitu kepuasan kerja, kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima, (Robbins, 2008).

Menurut Burns (dalam Desianty, 2005) kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran seperti, kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan pertukaran. Menurut Handoko (2001), motivasi intrinsik yaitu motivasi yang berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar, dalam diri individu sudah ada suatu dorongan untuk melakukan tindakan.

Penelitian Praningrum (2002) yang berjudul pengaruh praktek manajemen sumber daya manusia terhadap komitmen pimpinan pada kualitas di rumah sakit Kota Bengkulu. Penelitian tersebut menemukan bukti bahwa ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara perencanaan karir, penilaian prestasi kerja, dan dukungan sosial politik terhadap komitmen pimpinan, sedang akses informasi teknis tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pimpinan pada kualitas. Secara simultan perencanaan karir, penilaian prestasi kerja, akses informasi teknis dan dukungan sosial politik berpengaruh signifikan terhadap komitmen pimpinan.

Setelah dilakukan telaah pustaka yang mendasari perumusan masalah yang diajukan selanjutnya dibentuk sebuah kerangka pemikiran teoritis, yang akan digunakan sebagai acuan untuk pemecahan masalah. Kerangka pemikiran teoritis yang dibangun ditampilkan pada gambar 2.3 seperti dibawah ini :



Gambar 2.3

Pengaruh perencanaan karir, kepuasan kerja, kepemimpinan transaksional dan motivasi intrinsik secara simultan berpengaruh terhadap komitmen kontinuhan pada PDAM Kabupaten Banyumas

## 2.7 Hipotesis

Berdasarkan penelitian yang ingin dicapai dan didasari oleh landasan teori yang telah diuraikan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H<sub>1</sub> : Perencanaan karir berpengaruh positif terhadap komitmen kontinuan pada PDAM Kabupaten Banyumas.

H<sub>2</sub> : Penilaian kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen kontinuan pada PDAM Kabupaten Banyumas.

H<sub>3</sub> : Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap komitmen kontinuan pada PDAM Kabupaten Banyumas.

H<sub>4</sub> : Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap komitmen kontinuan pada PDAM Kabupaten Banyumas.

H<sub>5</sub> : Perencanaan karir, kepuasan kerja, kepemimpinan transaksional dan motivasi intrinsik secara simultan berpengaruh terhadap komitmen kontinuan pada PDAM Kabupaten Banyumas.

