

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan di dunia industri baik domestik maupun internasional yang semakin ketat, menyebabkan organisasi dituntut mempunyai keunggulan produk, jasa, biaya dan sumber daya manusia untuk bertahan dan mencapai sukses. Dengan demikian dibutuhkan peran serta sumber daya manusia yang berbakat dan produktif. Pernyataan tersebut senada dengan ungkapan O'Malley (dalam Ping He, 2008) yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi tergantung pada tenaga kerja yang stabil, berbakat dan produktif yang dapat memberikan produk atau jasa yang berkualitas.

Pentingnya peran sumber daya manusia yang berbakat dan produktif menuntut perusahaan berusaha untuk mempertahankan sumber daya manusianya dengan cara meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan. Dengan komitmen yang tinggi maka individu cenderung bekerja dengan menggunakan kemampuannya secara maksimal tanpa mempedulikan kepentingan pribadi demi tercapainya keberhasilan perusahaan. Hal ini seiring dengan pengertian komitmen menurut Bathaw dan Grant (1994) bahwa komitmen adalah sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia untuk melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen organisasi sangat penting bagi perusahaan karena berdampak pada eksistensi perusahaan, penurunan tingkat *turnover* dan peningkatan produktifitas yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan. Disisi lain komitmen organisasi juga memberikan manfaat bagi karyawan itu sendiri, seperti adanya peluang kesempatan dipromosikan, peningkatan karir serta menjadikan karyawan tersebut berkompeten dibidangnya. Hal ini senada dengan ungkapan Mowday, Porter, dan Dubin dan O'Malley (dalam Ping He, 2008) yang menyatakan bahwa dengan komitmen maka karyawan akan setiap hari termotivasi untuk bekerja dan memberikan yang lebih baik untuk perusahaan. Kemudian O'Malley (dalam Ping He, 2000) menambahkan bahwa dengan komitmen maka karyawan akan bertindak untuk kepentingan perusahaan. Selanjutnya Koch dan Steers (1978), O'Malley (2000), Porter dan Crampon (1976), Porter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974) dan Steers (1977) mengungkapkan bahwa dengan komitmen maka karyawan tidak akan dengan sukarela meninggalkan perusahaan.

Komitmen organisasi sedemikian penting untuk dipahami dan diciptakan. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaan memungkinkan karyawan memperlihatkan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, terlibat dan berperan aktif dengan perilaku-perilaku yang sesuai dengan nilai, misi, visi perusahaan. Dengan demikian setiap manajemen sumber daya manusia mutlak berkepentingan untuk menempuh berbagai upaya strategis untuk menciptakan, melestarikan dan meningkatkan derajat komitmen anggota organisasi

sebagai jembatan untuk mencapai efektifitas perilaku dan kinerja individu, kelompok dan organisasi, demi tercapainya visi, misi dan internalisasi nilai-nilai perusahaan itu sendiri.

Pada kenyataannya tugas manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan komitmen karyawan pada organisasi bukanlah hal yang mudah. Sebuah penelitian pernah dilakukan oleh Konsultan Sumber Daya Manusia terkemuka Watson Wyatt dengan tema Work Indonesia 2005. Penelitian ini merupakan penelitian yang paling komprehensif dan pertama dilakukan di Indonesia dan Asia mengenai komitmen, sikap, dan pandangan karyawan. Survei tersebut diikuti lebih dari 8000 responden aktual dari 46 perusahaan di 14 industri utama di Indonesia. Jumlah responden ini menyumbang 9 persen dari total sampel penelitian Work Asia, yang dilakukan di 11 negara, meliputi 515 perusahaan dan 115000 responden aktual SWA (dalam Nuraningsih 2008).

Berdasarkan riset dalam survei itu Watson Wyatt memfokuskan survei untuk mengukur aspek komitmen(*commitment*), keselarasan kerja (*alignment*) dan pemberdayaan karyawan (*enablement*). Tiga hal yang berdampak besar terhadap fondasi perusahaan. Sifat mendua karyawan Indonesia terlihat pada aspek komitmen, sebanyak 85 persen karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan mereka, (angka ini melebihi karyawan Asia Pasifik yang hanya 77 persen) kemudian sebanyak 80 persen karyawan yakin keberhasilan jangka panjang perusahaan, (angka ini melebihi Asia Pasifik yang hanya 72 persen) tetapi hanya 35 persen karyawan Indonesia yang ingin bertahan di perusahaan kendati pekerjaan di perusahaan lain itu hampir sama

dalam hal gaji, jabatan dan pekerjaan. Persentase karyawan Indonesia yang ingin bertahan tersebut cenderung relatif rendah jika dibanding dengan persentase tingkat Asia Pasifik yaitu sebesar 57 persen karyawan yang memilih bertahan kendati tersedia jabatan serupa di perusahaan lain. (Swa dalam Nuraningsih, 2008).

Watson Wyatt menemukan beberapa hal yang membuat karyawan ingin pindah kerja, pertama peluang karir yang lebih baik sebagai alasan utama sebanyak 44 persen, diikuti oleh paket kompensasi yang lebih baik sebanyak 40 persen, lalu adanya prospek sukses lebih baik di masa depan sebanyak 25 persen, kemudian perusahaan menyediakan peluang training dan pengembangan diri yang lebih baik sebanyak 23 persen, dan yang terakhir memberikan peluang lebih baik untuk mendayagunakan keahlian sebanyak 23 persen.

Indeks komitmen karyawan Indonesia sama dengan indeks komitmen karyawan Korea dengan indeks 63 (hasil pengolahan seluruh data responden) jika dibandingkan negara-negara maju, hasil ini cukup memprihatinkan. Indeks komitmen di sejumlah Negara seperti Austria, Denmark, Finlandia dan Meksiko memiliki indeks tertinggi (87). Adapun negara-negara Asia, memiliki indeks komitmen terendah (77), (Swa dalam Nuraningsih 2008). Namun berdasarkan hasil survei lokal pada tahun 2007 yang diadakan oleh HayGroup untuk melihat tingkat komitmen karyawan, penghargaan '*Indonesian Employer of Choice 2007*' yang menduduki urutan pertama adalah: PT. Astra International Tbk, kemudian. PT. TNT Indonesia, PT. Bank Niaga Tbk, PT. Deka Medica dan PT. Microsoft Indonesia. Menurut riset tersebut diketahui ada empat faktor pendorong utama dalam komitmen yaitu: *internal*

effectiveness leadership (kepemimpinan efektif), *talent management* (kesempatan karyawan untuk maju), *external business focus* (kemampuan perusahaan merespons perubahan eksternal), *internal effectiveness direction* (arah perusahaan jangka panjang). (Karyanto, 2007).

Namun demikian indeks komitmen di Indonesia cenderung relatif rendah dibandingkan negara-negara maju dan hal ini salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah budaya organisasi pada setiap negara masing-masing berbeda. Perbedaan budaya yang dianut serta berkembang dalam suatu bangsa akan mempengaruhi setiap aspek bidang kehidupan masyarakat dalam bangsa tersebut. Tak terkecuali budaya organisasi atau perusahaan dalam suatu bangsa, jelas akan dipengaruhi pula oleh budaya bangsa. Hal ini seiring dengan temuan Hofstede (1980) yang telah banyak mengkaji perbedaan budaya antar bangsa di dunia. Hofstede (2001), menemukan bahwa dimensi budaya yang dominan di Indonesia cenderung kolektivis, dipengaruhi oleh kekuasaan yang tersentralisasi, dan relatif masih besar menyukai hal-hal yang tidak pasti, dimensi budaya inilah yang membuat karyawan di Indonesia ketika bekerja masih sangat menekankan pada keterikatan dengan karyawan lainnya (*interdependence*), kedekatan terhadap kelompok (norma kelompok), dan lebih mementingkan nilai-nilai sosial, sehingga membawa prinsip komitmen kerja yang unik pada karyawan di Indonesia dibandingkan dengan negara-negara maju lainnya.

Komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi saat ini sangat diperlukan oleh perusahaan Indonesia seiring dengan tingkat *turnover* yang

cenderung tinggi, hal ini mengacu pada hasil survei *Global Strategic Rewards 2007-2008* yang dilakukan oleh Watson Wyatt bahwa tingkat *turnover* karyawan di Industri Perbankan adalah antara 6,3 - 7,5 persen, sedangkan *turnover* karyawan di industri pada umumnya hanya berkisar 0,1-0,74, persen sementara untuk level karyawan menurut Wulandari (dalam Sakina, 2010), tingkat *turnover* nasional industri perbankan sebesar 10-11 persen setiap tahunnya. Komitmen organisasi yang tinggi menjadi penting bagi perusahaan karena dapat menurunkan tingkat turnover yang tinggi. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) serta Bateman dan Steresser 1984 (dalam Sugiyanti, 2008) bahwa organisasi yang memiliki komitmen yang tinggi memiliki kondisi-kondisi individu yang mampu beradaptasi, lalu jumlah karyawan yang keluar (*turnover*) lebih sedikit dan keterlambatan dalam bekerja lebih sedikit dijumpai dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Persoalan komitmen karyawan pada organisasi tentu saja harus di carikan jalan keluar hal yang mempengaruhinya. Salah satu variabel yang diduga peneliti mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja, karena ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan cenderung akan bertahan lebih lama tinggal di perusahaan atau organisasi dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung tidak akan bertahan lama untuk tinggal di perusahaan atau organisasi. Hal ini seiring dengan ungkapan Shore dan Martin (1989), Mueller dan Price (1990) (dalam Sumarto, 2009) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan komitmen organisasi. Jadi kepuasan kerja

merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasi, dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi, dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat komitmen organisasinya.

Kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan individu yang berhubungan dengan aspek-aspek pekerjaan, dalam hal ini senada dengan pengertian kepuasan menurut Spector (1997) yang mengatakan kepuasan kerja adalah merupakan variabel sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan evaluatif individu mengenai pekerjaannya baik secara keseluruhan maupun dari berbagai aspek (*facet*) pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya seperti; kreatif, inovatif serta loyal terhadap perusahaan dan sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas terhadap perusahaan cenderung akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan seperti; datang terlambat, bermain game pada saat jam kerja, sering tidak hadir dan yang paling ekstrim adalah meninggalkan perusahaan untuk pindah ke perusahaan lain, hal ini seiring dengan penjelasan Robbin dan Timoty (2009) mengenai empat respon ketidakpuasan karyawan yaitu pertama meninggalkan perusahaan, kedua bertindak yang merugikan perusahaan seperti melalaikan tugas, sering tidak hadir lalu ketiga karyawan akan mendiskusikan dengan atasan mengenai ketidakpuasannya dan yang terakhir keempat adalah karyawan menunggu dengan optimis bahwa perusahaan akan memenuhi ketidakpuasannya.

Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja sehingga karyawan menunjukkan komitmennya terhadap perusahaan, maka perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Hal ini diperkuat dengan ungkapan Munandar (2001) yang menjelaskan bahwa setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya dan hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu.

Pada umumnya perusahaan cenderung menjadikan faktor imbalan atau gaji merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan sehingga perusahaan berharap karyawan dapat meningkatkan komitmennya terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Azual Juliandi (2004) dalam tesisnya dengan menguji beberapa faktor kepuasan kerja yang mempengaruhi komitmen organisasi. Penelitiannya mengungkapkan kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, supervisi dan imbalan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menemukan bahwa imbalan merupakan *predictor* terbesar yang mempengaruhi komitmen.

Menurut penelitian Azuar Juliandi (2004), imbalan merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan menunjukkan komitmennya terhadap organisasi, namun ternyata penemuan tersebut tidak berlaku pada semua organisasi atau perusahaan. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Muhammad Adityo (2009) yang meneliti pengaruh kepuasan kerja

terhadap komitmen organisasi karyawan PT My Pulsa Indonesia. Hasil penelitian mengungkapkan secara bersama-sama gaji, kesempatan promosi, supervisi, rekan kerja dan kondisi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar 43,2 persen. Hasil penelitian menemukan bahwa promosi merupakan *predictor* yang paling dominan mempengaruhi komitmen organisasi di PT My Pulsa Indonesia.

Setelah dibuktikan bahwa faktor imbalan dan faktor promosi adalah faktor-faktor utama yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mempengaruhi komitmen, selain itu ada faktor dukungan perusahaan juga terbukti dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil disertasi yang dilakukan oleh Ping He (2008) yang mengkaji hubungan antara komitmen afektif dan anteseden serta konsekuensinya. Anteseden pada penelitian Ping He (2008) adalah komitmen organisasi, dukungan organisasi, pemberdayaan karyawan serta kepuasan kerja sedangkan konsekuensi pada penelitian Ping He (2008) adalah persepsi kualitas pelayanan.

Hasil penelitian Ping He (2008) mengungkapkan bahwa komitmen afektif mempunyai hubungan yang positif terhadap anteseden dan konsekuensinya. Ping He (2008) mengungkapkan *"it confirms that employees may develop loyalty to their organization if they are satisfied with their jobs and provides with sufficient support"*. Ungkapan Ping He (2008) menyatakan bahwa karyawan akan meningkatkan komitmen kepada perusahaan jika karyawan puas dengan pekerjaan mereka dan mendapat dukungan yang cukup dari perusahaan.

Dari penelitian-penelitian diatas terlihat jelas secara signifikan bahwa faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja pada setiap perusahaan atau organisasi masing-masing berbeda. Namun pada dasarnya semua faktor-faktor tersebut berhubungan dengan pekerjaan secara intrinsik dan ekstrinsik, hal ini seiring dengan ungkapan Chang dan Lee (dalam Sunarto, 2009) yang menemukan faktor-faktor intrinsik dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja seperti otonomi, penghargaan, dan pengakuan sedangkan yang termasuk faktor-faktor ekstrinsik seperti gaji, shift kerja dan beban kerja, faktor-faktor tersebut telah dinyatakan sebagai variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Hal ini seiring dengan penelitian Commander NK Natarajan (2011) yang meneliti pengaruh faktor ekstrinsik dan faktor intrinsik kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Commander NK Natarajan (2011) mengungkapkan :

"From the definition and the findings of the study it could be said that any employee who is affectively committed to the organization will have intrinsic, extrinsic and total job satisfaction. On the other hand, if the employee exhibits a high degree of normative commitment he will have only intrinsic job satisfaction and in case the employee exhibits a high degree of continuance commitment, he is likely to be satisfied only extrinsically.

Dari ungkapan Commander NK Natarajan (2011) tersebut diatas bahwa karyawan yang menunjukkan komitmen afektif terhadap organisasi adalah karyawan yang instrinsik, ekstrinsik kepuasan kerjanya terpenuhi secara total, di sisi lain karyawan yang menunjukkan komitmen normatif yang tinggi adalah karyawan yang hanya terpenuhi kepuasan kerja intrinsik, sedangkan karyawan yang menunjukkan komitmen kontinuans, adalah karyawan yang hanya terpuaskan pada kepuasan kerja

ekstrinsik.

Menanggapi penelitian Commander NK Natarajan (2011) jika mengacu pada teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959) yang dikenal dengan *Two Theory Factor*, faktor intrinsik pekerjaan dikenal sebagai kelompok *satisfier factors (motivator factor / intrinsic / job content)* yaitu faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan yang merupakan faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan potensi individu sedang faktor ekstrinsik pekerjaan dikenal sebagai *dissatisfiers factor (hygiene factor / ekstrinsik / job context)* yaitu faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan, yang berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, dengan faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, gaji, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja.

Penelitian lainnya PT "A" Finance (tempat penelitian dilakukan) merupakan perusahaan yang berstatus *Multifinance* yang telah beroperasi sejak 1 April 2000 dengan wilayah pengembangan Jakarta dan luar pulau Jawa. Perusahaan ini memiliki cakupan kegiatan usaha pembiayaan dalam bentuk pembiayaan konsumen (*Consumen Finance*), dimana perusahaan memberikan dana kepada konsumen dengan persyaratan menjaminkan surat berharga kendaraannya kepada PT "A" Finance, kemudian surat berharga kendaraan tersebut dijaminkan ke sumber dana sehingga PT "A" Finance mendapat dana yang kemudian dipinjamkan kepada konsumen tersebut yang pengembaliannya pinjaman diangsur sesuai ketentuan

bersama.

PT "A" Finance memiliki manpower sebanyak 934 orang (HRD, 2011) dan berhasil mencapai prestasi sebagai peraih predikat terbaik di APPI (Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia) dalam hal kinerja keuangan selama lima tahun berturut-turut dari Infobank. Dengan jumlah karyawan sebanyak 934 orang dan prestasi yang membanggakan, bisa dikatakan peran Manajemen sumber daya manusia bagi perkembangan kemajuan dan eksistensi perusahaan serta mempertahankan prestasi yang telah diraih sangatlah penting. Apabila manajemen perusahaan mampu merencanakan, mengelola, mengoptimalkan seluruh potensi karyawan dalam perusahaan sangat baik, maka dapat dipastikan akan dapat mempertahankan prestasi predikat terbaik tersebut.

Untuk pencapaian tersebut diatas manajemen membutuhkan komitmen karyawan yang tinggi, karena dengan komitmen yang tinggi diharapkan karyawan lebih produktif dan loyal dan mau ikut berpartisipasi dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Namun demikian hal tersebut bukanlah hal yang mudah karena karyawan PT "A" Finance menunjukkan komitmen karyawan yang cenderung relatif rendah yang diindikasikan dengan tingkat *turnover* karyawan yang relatif tinggi sebesar 8,43 persen (HRD, 2010). Berdasarkan penelitian HRD tingkat *turnover* yang tinggi dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang rendah. HRD menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang meliputi gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja dan hubungan dengan atasan.

Namun demikian tingkat komitmen yang cenderung rendah perlu segera ditindaklanjuti mengingat komitmen yang tinggi sangat penting bagi perusahaan dalam mempertahankan predikat perusahaan dan menurunkan tingkat turnover tinggi yang mengakibatkan meningkatnya biaya perekrutan karyawan meningkat sebesar 5 persen dibanding tahun sebelumnya (HRD, 2009). Dengan komitmen yang tinggi maka akan terciptanya ikatan yang kuat antara anggota organisasi dengan organisasinya, dan ikatan yang kuat ini memunculkan sikap-sikap positif, seperti loyalitas, disiplin, berusaha untuk memajukan organisasi dan mentaati peraturan-peraturan organisasi, sehingga dengan demikian dapat mempertahankan predikat perusahaan di perusahaan pembiayaan. Berangkat dari hasil temuan yang dilakukan HRD yang menyatakan kepuasan kerja yang rendah mempengaruhi turnover karyawan yang tinggi, maka menurut peneliti untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan maka perlu diciptakan kepuasan kerja yang tinggi yang pada akhirnya nanti akan menurunkan tingkat turnover karyawan. Hal ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) serta Bateman dan Steresser 1984 (dalam Sugiyanti, 2008) bahwa organisasi yang memiliki komitmen yang tinggi memiliki kondisi-kondisi individu yang mampu beradaptasi, lalu jumlah karyawan yang keluar (*turnover*) lebih sedikit dan keterlambatan dalam bekerja lebih sedikit dijumpai dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan komitmennya terhadap perusahaan, hal ini seiring dengan ungkapan Shore dan Marting (1989); Mueller dan Price (1990); (dalam Sunarto, 2009) bahwa kepuasan

kerja memiliki hubungan yang saling mempengaruhi dengan komitmen organisasi, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan dalam organisasi akan semakin meningkatkan komitmen organisasi dan sebaliknya semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan maka komitmen organisasi karyawan cenderung rendah.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi, maka perlu diketahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan temuan HRD bahwa faktor gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja dan hubungan dengan atasan, merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan (HRD, 2010), jika mengacu pada teori kepuasan kerja Frederic Herzberg (1959) yang dikenal dengan *Two Theory Factor*, faktor-faktor gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja dan hubungan dengan atasan disebut sebagai *dissastifer factor* (*hygiene factors / ekstrinsic / job context*), yaitu faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja karyawan, namun demikian apakah ketika *dissatisfier factor* diberikan kepada karyawan PT "A" Finance di Jakarta akan berpengaruh pada komitmen organisasi karyawannya, oleh karena itu ingin dilihat apakah kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT "A" Finance di Jakarta.

B. Identifikasi Masalah

Pentingnya sumber daya manusia sebagai faktor utama keberhasilan perusahaan menuntut perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berbakat dan produktif agar tidak meninggalkan perusahaan (*turnover*), karena ketika ada

karyawan meninggalkan perusahaan dan tidak dikelola dengan baik akan berakibat perusahaan terpaksa menginvestasikan ribuan dolar untuk biaya rekrutmen, orientasi, pelatihan, lembur dan pengawasan. Oleh karena itu diperlukan solusi efektif untuk mempertahankan karyawan dan salah satu perilaku yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam hal ini adalah komitmen organisasi.

Komitmen yang tinggi dibutuhkan perusahaan, karena individu yang memiliki komitmen cenderung bekerja maksimal menggunakan kemampuannya secara terus menerus tanpa mempedulikan kepentingan pribadi demi keberhasilan perusahaan, selain itu komitmen sangat menguntungkan perusahaan karena dapat meningkatkan produktifitas dan menurunkan tingkat *turnover* karyawan, dengan demikian perusahaan perlu mencari faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan.

Salah satu variabel yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, jika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan maka karyawan cenderung menjadi kreatif dan loyal dan sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas maka karyawan cenderung menjadi sering datang terlambat, bermain game di jam kerja dan meninggalkan perusahaan.

Ketika kepuasan kerja meningkat maka komitmen organisasi cenderung meningkat dan sebaliknya jika kepuasan kerja rendah maka komitmen organisasi cenderung rendah dengan demikian perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan komitmen

organisasi. Perusahaan pada umumnya berpikir bahwa faktor gaji merupakan faktor utama yang dapat mempengaruhi komitmen karyawannya, dengan memberikan gaji yang besar, diharapkan karyawan dapat menunjukkan komitmennya terhadap perusahaan, namun ternyata faktor gaji bukan merupakan satu-satunya faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan, lalu faktor apa yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dan apakah ketika kepuasan kerja meningkat maka karyawan akan selalu menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan apakah kepuasan kerja selalu berpengaruh terhadap komitmen organisasi, walaupun demikian kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan. Jadi seberapa besar kontribusi kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen karyawan.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui :

1. Gambaran dan derajat komitmen organisasi pada karyawan PT “A” Finance di Jakarta
2. Gambaran dan derajat kepuasan kerja pada karyawan PT “A” Finance di Jakarta
3. Kontribusi kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan PT “A” Finance di Jakarta
4. Kontribusi data penunjang dengan komitmen organisasi pada karyawan PT “A” Finance di Jakarta

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan antara lain :

1. Dari segi teoritis, diharapkan dari penelitian ini dapat memberikan sumbangan nyata di bidang psikologi industri yang berkenaan dengan komitmen karyawan dan kepuasan kerja. Peneliti berharap hasil penelitian ini bisa dijadikan acuan untuk membantu melengkapi penelitian-penelitian serupa lainnya.
2. Dari segi praktis, diharapkan dari penelitian ini dapat memberikan gambaran Komitmen yang dimiliki karyawan di PT “A” Finance di Jakarta dan melengkapi hasil survei (*Exit interview*) sebelumnya yang dilakukan oleh HRD tentang *turnover* karyawan. Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk perusahaan dalam upaya pengendalian kepuasan kerja karyawan sehingga dapat tercipta komitmen organisasi karyawan guna mempertahankan kemajuan, eksistensi dan prestasi yang telah di raih.

E. Kerangka Berpikir

Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan syarat yang harus dimiliki karyawan untuk eksistensi perusahaan. Komitmen yang tinggi akan menurunkan tingkat *turnover*, meningkatkan produktifitas perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu tindakan yang memungkinkan untuk

dilakukan sumber daya manusia dalam menciptakan komitmen organisasi dengan menciptakan kepuasan kerja karyawan, karena individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaan cenderung untuk bertahan dalam organisasi dan sebaliknya individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaan cenderung akan memilih untuk keluar dari organisasi.

Komitmen yang terbentuk merupakan pengaruh dari kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan, dengan demikian organisasi mutlak mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga manajemen sumber daya manusia dapat menciptakan dan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan.

Ketika *satisfiers factor* (*motivator factor / intrinsic / job content*) dan *dissatisfiers factor* (*hygiene factors / ekstrinsik / job context*) diberikan kepada karyawan secara total maka karyawan cenderung menunjukkan komitmen afektif yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen afektif muncul karena dipengaruhi oleh karyawan yang merasa perusahaan telah memberikan perhatian besar terhadap pekerjaan baik secara intrinsik maupun ekstrinsik pekerjaan sehingga karyawan secara psikologis merasa menjadi bagian dalam perusahaan dan cenderung ingin terlibat dalam keberhasilan perusahaan (*want to*). Jadi ketika *satisfiers factor* dan *dissatisfier factor* diberikan secara total maka komitmen afektif karyawan akan tinggi. Hadirnya faktor *satisfier factor* dapat menimbulkan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaan kemudian hadirnya *dissatisfier factor* tidak menimbulkan

kepuasan karena bukan merupakan faktor-faktor kepuasan kerja, namun jika ada perbaikan pada *dissatisfier factor* hanya akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan karyawan. (Hipotesis 1 : semakin tinggi kepuasan intrinsik dan ekstrinsik pekerjaan maka semakin tinggi komitmen afektif).

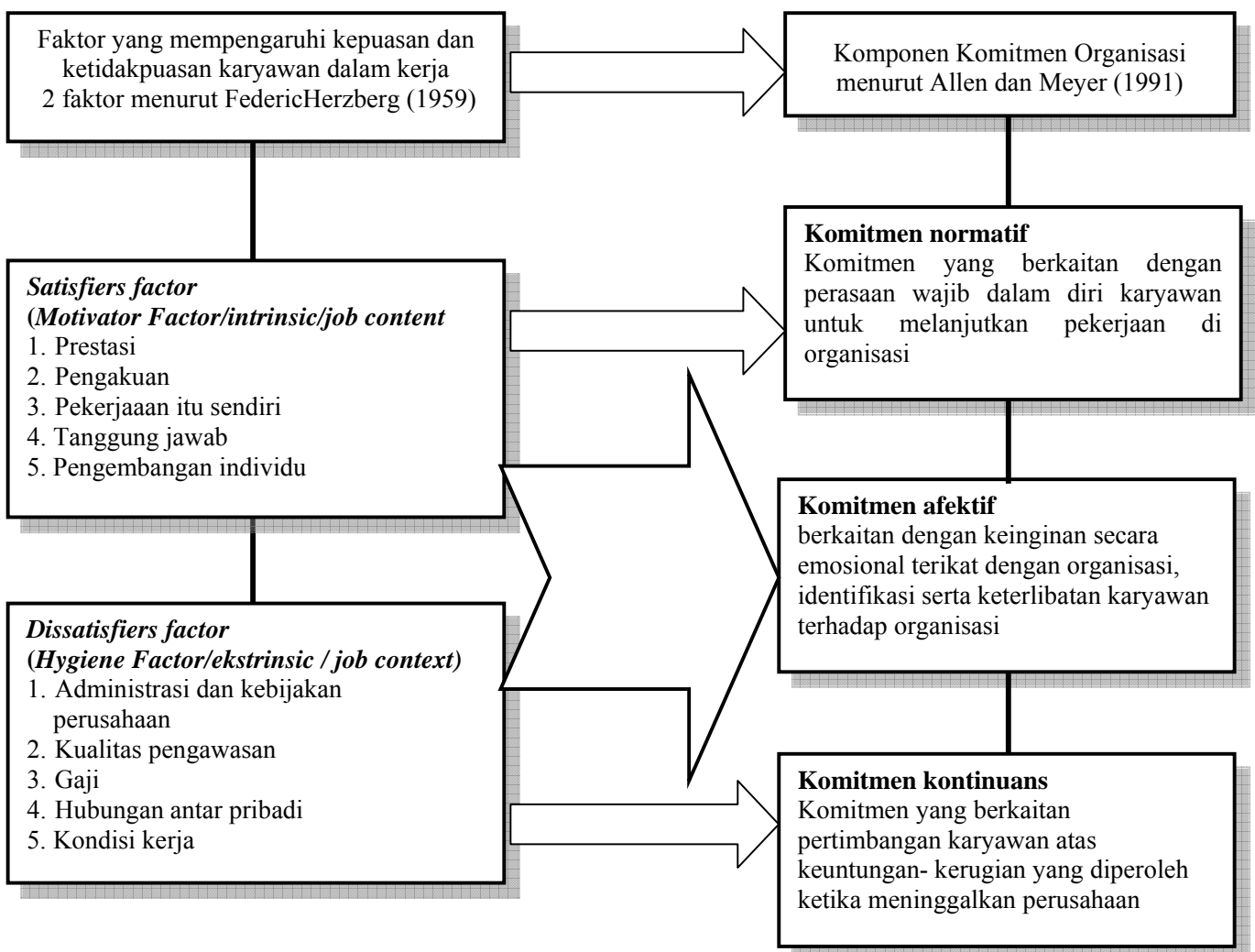
Selanjutnya ketika hanya *satisfiers factor (motivator factor / intrinsic / job content)* yang diberikan atau hadir kepada karyawan maka karyawan cenderung menunjukkan komitmen normatif yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib dalam diri karyawan untuk melanjutkan pekerjaan di organisasi (*ought to*). Komitmen normatif muncul karena dipengaruhi oleh hadirnya *satisfier factor*, karyawan memiliki perasaan wajib untuk melanjutkan pekerjaan di organisasi karena merasa perusahaan telah memenuhi faktor-faktor yang terkait dengan isi pekerjaan misalnya pengembangan individu, seperti karyawan diikuti sertakan pelatihan atau seminar dengan demikian karyawan merasa perusahaan telah berjasa membesarkan dirinya sehingga karyawan cenderung merasa wajib untuk melanjutkan pekerjaan di organisasi. Semakin terpenuhinya *satisfiers factor* pada karyawan akan semakin tinggi komitmen normatif karyawan pada organisasi. (Hipotesa 2 : semakin tinggi *satisfiers factor* maka semakin tinggi komitmen normatif).

Lalu ketika hanya *dissatisfiers factor (hygiene factors / ekstrinsic / job context)* yang diberikan kepada karyawan, maka karyawan cenderung menunjukkan komitmen kontinuitas yang tinggi. Komitmen kontinuitas muncul karena dipengaruhi

oleh hadirnya *dissatisfiers factor*, karyawan merasa perusahaan telah memperhatikan dengan baik faktor-faktor yang terkait dengan konteks pekerjaan, seperti gaji, kondisi kerja dan pengawasan. Misalnya ketika karyawan mendapat gaji yang tinggi maka karyawan cenderung merasakan keuntungan baginya jika ia melanjutkan pekerjaan di organisasi. Semakin terpenuhi *dissatisfier factor* maka akan semakin tinggi komitmen kontinuitas karyawan. (Hipotesis 3 : semakin tinggi kepuasan kerja ekstrinsik maka semakin tinggi komitmen kontinuitas).

Dengan demikian dapat digambarkan pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja karyawan terhadap terbentuk dan meningkatnya komitmen organisasi, dari hal ini ingin dibuktikan apakah ketika *satisfier factor* dan *dissatisfier factor* hadir atau diberikan secara total maka dapat menciptakan dan meningkatkan komitmen afektif kemudian benarkah ketika hanya hadir *satisfier factor* yang muncul maka akan meningkatkan komitmen normatif dan apakah selalu ketika hanya *dissatisfier factor* yang hadir maka yang muncul adalah komitmen kontinuitas yang tinggi.

Dalam sebuah skema digambarkan mengenai kontribusi kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.



Bagan 1.1 Kerangka Berpikir

F. Hipotesa Penelitian

Pengaruh antara variabel yang diteliti diuraikan sebagai berikut :

- Ha : ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dengan komitmen organisasi
- Ha 1 : ada pengaruh yang signifikan antara dimensi kepuasan kerja intrinsik dan dimensi kepuasan kerja ekstrinsik terhadap dimensi komitmen afektif
- Ha 2 : ada pengaruh yang signifikan antara dimensi kepuasan kerja intrinsik terhadap dimensi komitmen normatif
- Ha 3 : ada pengaruh yang signifikan antara dimensi kepuasan kerja ekstrinsik terhadap dimensi komitmen kontinuan