

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini industri minyak dan gas bumi merupakan salah satu industri yang berkembang di Indonesia. Peningkatan produksi (*lifting*) minyak mentah sangat dibutuhkan seiring dengan terus meningkatnya impor minyak dan gas bumi serta konsumsi bahan bakar minyak di dalam negeri. Mantan Menteri Perdagangan, Gita Wirjawan, mengatakan bahwa kebutuhan minyak mentah Indonesia mencapai 1,2 juta hingga 1,3 juta barel per hari (bph), sedangkan kemampuan *lifting* minyak mentah di Indonesia baru mencapai 803 ribu bph (*Investor Daily*, 2014). Data tersebut menunjukkan bahwa *balance of trade* minyak di Indonesia adalah *deficit* 500 ribu bph yang berarti bahwa Indonesia harus mengimpor 500 ribu barel minyak per hari.

Seiring dengan kebutuhan tersebut, perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang minyak dan gas bumi bersaing dengan ketat. Persaingan yang terjadi tidak hanya melibatkan perusahaan-perusahaan dalam negeri tetapi juga perusahaan-perusahaan asing yang berdiri dan mengembangkan bisnisnya di Indonesia. Setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan kualitas perusahaannya agar dapat bertahan dan terus berkembang guna menghadapi persaingan serta perubahan-perubahan internal maupun eksternal. Hal tersebut sejalan dengan visi PT “X” sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang minyak dan gas.

PT “X” merupakan perusahaan nasional penyedia jasa pengeboran minyak, gas, dan geothermal terbesar di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1984. Perusahaan ini menawarkan jasa pelayanan pengeboran darat (*onshore*) dan lepas pantai (*offshore*) bagi perusahaan-perusahaan eksplorasi serta produksi minyak, gas, dan geothermal. Pada tahun 2002, PT “X” menjadi kontraktor pengeboran nasional pertama dan satu-satunya yang mencatatkan saham di Bursa Efek Jakarta. Visi perusahaan ini adalah menjadi kontraktor pengeboran kelas dunia dengan kualitas layanan tanpa kompromi, yang berarti bahwa PT “X” akan terus berkembang untuk menjadi kontraktor kelas dunia dengan mengutamakan kualitas layanan dari perusahaannya.

Salah satu usaha dalam meningkatkan kualitas pelayanannya, PT “X” menjadikan kesehatan, keselamatan kerja dan lingkungan sebagai prioritas utama perusahaan. PT “X” berkomitmen untuk terus berupaya meningkatkan kualitas serta kesehatan, keamanan, dan lingkungan sesuai dengan standar internasional. PT “X” berintegrasi dengan *Internasional Organization for Standardization* (ISO) dan telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 mengenai *Quality Management System*, ISO 14001:2004 mengenai *Environmental Management System*, serta OHSAS 18001:2007 mengenai *Health and Safety Management System*. Selain itu, PT “X” telah berhasil meraih nilai *Lost Time Incident Frequency Rate* (frekuensi kecelakaan kerja yang mengakibatkan karyawan tidak dapat bekerja kembali) dan *Total Recordable Injury Frequency Rate* (frekuensi total dari kombinasi kecelakaan kerja) di bawah nilai rata-rata industri yang tercatat oleh *International Association of Drilling Contractors* (IADC) se-Asia Pasific.

Integritas, komitmen, profesionalisme dan keunggulan merupakan kerangka acuan utama dalam menjalankan usahanya sehingga perusahaan ini telah berhasil melaksanakan proyek pengeboran tidak hanya di Indonesia, tetapi juga di negara-negara lain seperti Brunei Darussalam, Myanmar, Australia, Timur Tengah, dan Amerika Serikat. Perusahaan Total E&P Indonesia, Vico Indonesia, Chevron, Exxon Mobil, Conoco Phillips, Pertamina, Medco Energi, Hess, BP, Petro China, Lundin, Santos, Crescent Petroleum, Pearl, Statoil, Anadarko, serta Devon, merupakan beberapa perusahaan minyak dan gas yang menggunakan jasa PT “X”.

PT “X” memiliki delapan buah *rig* darat (*onshore*), enam buah *rig* lepas pantai (*offshore*), dan sebuah FPSO (*Floating Production, Storage, dan Offloading*). Terhitung tahun 2013, terdapat tiga buah *rig onshore* yang berada dalam proses *bidding* sedangkan FPSO dan *rig-rig* lainnya masih terikat dalam kontrak kerja dengan perusahaan-perusahaan eksplorasi serta produksi minyak, gas, dan geothermal di Indonesia.

Aktivitas pelaksanaan pengeboran minyak, gas dan geothermal pada masing-masing *rig* tidak terlepas dari kendali dan pengawasan kantor pusat yang berada di Jakarta. Setiap harinya, kantor pusat menerima laporan mengenai aktivitas pelaksanaan pengeboran di masing-masing *rig*. Laporan tersebut kemudian di *follow up* dan disampaikan kepada atasan serta kepada pihak klien (*oil company*) secara berkala, dengan tujuan agar pihak klien serta pihak-pihak pemegang kepentingan lainnya dapat mengawasi dan mengontrol perkembangan pengeboran setiap *rig*nya.

Selain melakukan pengawasan terhadap aktivitas masing-masing *rig*, kantor pusat memegang peranan penting dalam mengelola aktivitas perusahaan secara keseluruhan. Pengelolaan aktivitas tersebut terbagi berdasarkan 12 departemen yang terdiri dari *Corporate Secretary, Internal Audit, Legal, Procurement, Technical, Finance, Accounting and Tax, Human Resources and General Services, Quality, Health Safety and Environment (HSE), Asset*, dan *Contract*. Selain itu, terdapat juga *Secretaries, Receptionist* dan *General Affairs*.

Corporate Secretary bertugas untuk memastikan seluruh komunikasi perusahaan terhadap pihak luar dilakukan secara tepat, akurat dan tepat waktu guna menjamin standar tertinggi dalam mempertahankan serta meningkatkan citra baik perusahaan bagi seluruh pihak yang terkait. *Internal Audit* bertugas untuk melakukan kontrol dan pemeriksaan atas seluruh fungsi dalam perusahaan serta secara objektif memastikan seluruh kebijakan dan prosedur pengoperasian dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. *Legal* bertugas untuk melakukan kontrol dan pemeriksaan atas seluruh fungsi dalam perusahaan secara objektif, memastikan seluruh kebijakan dan prosedur pengoperasian dilaksanakan sesuai dengan hukum yang berlaku, serta menyusun dan/atau meninjau kembali perjanjian yang akan dibuat oleh dan antara PT “X” dengan pihak lain.

Procurement bertugas untuk mengkoordinasi, mengatur, dan mengawasi proses pengadaan barang serta memastikan pengirimannya sesuai dengan biaya dan jadwal yang telah ditentukan. *Technical* bertugas untuk memantau pemeliharaan dan pembaharuan mesin, peralatan, serta fasilitas perusahaan lainnya dengan mempertimbangkan efisiensi, kualitas, waktu, lingkungan dan

faktor keselamatan. *Finance* bertugas untuk mengawasi dan mengatur pelaksanaan seluruh kebijakan perusahaan dalam hal kas dan manajemen keuangan serta memastikan ketersediaan dana untuk pelaksanaan pengeboran. *Accounting and Tax* bertugas untuk menyediakan dana dan sistem pajak yang tepat waktu serta sesuai dengan kebijakan, prosedur dan peraturan pemerintah.

Human Resources and General Services bertugas untuk mengarahkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien dalam semua departemen dengan cara mengawasi serta memantau strategi dan kinerjanya. *Quality* bertugas untuk memastikan kualitas sistem manajemen dalam perusahaan berjalan secara efektif dan terus ditingkatkan. *Health Safety and Environment (HSE)* bertugas untuk menyediakan pelatihan serta mengawasi kesehatan, keselamatan dan lingkungan pada tenaga kerja khususnya tenaga kerja lapangan agar perusahaan menjadi perusahaan yang unggul dalam hal kesehatan, keselamatan dan lingkungan. *Asset* bertugas untuk mengelola dan memaksimalkan nilai aset perusahaan untuk mencapai pemanfaatan aset yang efektif dan efisien. *Contract* bertugas untuk memperbaharui dan memastikan perusahaan terdaftar dalam daftar *bidding* di perusahaan-perusahaan eksplorasi serta produksi migas, memastikan kelancaran proses *bidding* serta membuat dan mengawasi kontrak kerja antara perusahaan dengan klien (*oil company*).

Di dalam mengelola seluruh prosesnya, setiap departemen membutuhkan karyawan yang memadai dan berkualitas agar dapat menjalankan setiap tugas dan tanggung jawabnya secara optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Terhitung tahun 2012, pada kantor pusat terdapat 108 orang karyawan tetap

nasional yang terdiri dari tujuh orang *general manager*, 17 orang *manager*, dan 84 orang staf karyawan. Karyawan tetap adalah karyawan yang diterima bekerja untuk jangka waktu tidak tertentu yang telah melampaui masa percobaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Selain itu, pada kantor pusat juga terdapat 13 orang karyawan kontrak nasional dan dua orang karyawan ekspatriat. Karyawan kontrak nasional adalah karyawan yang diterima bekerja untuk jangka waktu tertentu sebagaimana dinyatakan dalam perjanjian kerja yang disepakati antara karyawan yang bersangkutan dengan perusahaan serta berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan karyawan ekspatriat adalah tenaga kerja asing yang dipekerjakan untuk jabatan tertentu dalam hubungan kerja dan waktu tertentu sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Karyawan disadari memiliki potensi yang besar dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang memadai dan kompeten untuk memberikan kinerja yang optimal, sehingga karyawan dapat menampilkan hasil kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Direktur PT “X” menyadari bahwa dedikasi karyawan tidak dapat diharapkan tanpa memberikan sesuatu sebagai balasannya (*The Jakarta Post*, 2009).

Sejalan dengan hal tersebut, PT “X” berupaya untuk memfasilitasi dan memberikan hal-hal yang sekiranya mampu membuat karyawan memberikan kinerja terbaiknya. Salah satunya dengan mengadakan *training* pada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan di bidang pekerjaannya. Sebagai contoh, PT “X” mengadakan *Good Corporate Governance*

Training untuk seluruh karyawan baru, dan *Health and Safety Training* untuk karyawan-karyawan baru pada departemen *HSE*. Selain itu, perusahaan juga memberikan kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam seminar dan *training* yang diadakan pihak ketiga guna mengembangkan jiwa kepemimpinan serta keterampilan spesifik masing-masing karyawan.

PT “X” selalu memberikan upah pokok secara tepat waktu dan sesuai dengan perjanjian kerja. Selain memberikan upah pokok, PT “X” juga memberikan tunjangan-tunjangan kepada karyawan yang terdiri atas tunjangan tetap, tunjangan kehadiran, serta uang makan dan uang transportasi bagi karyawan yang bekerja lembur. PT “X” juga memberikan jaminan pemeliharaan kesehatan bagi karyawan dan keluarga, pemeriksaan *general check-up* secara berkala, serta menyediakan *medical service* pada kantor pusat. Setiap tahunnya, PT “X” selalu memberikan piagam penghargaan dan cinderamata kepada karyawan yang telah memiliki masa kerja 10 tahun, 15 tahun, 20 tahun, dan seterusnya setiap kelipatan lima tahun berikutnya.

PT “X” berusaha memberikan suasana kerja yang nyaman baik secara fisik maupun psikis kepada karyawan. PT “X” berusaha menciptakan lingkungan fisik yang bersih serta memberikan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman. PT “X” menyediakan pendingin udara dengan pengatur yang diletakkan pada beberapa bagian kantor sehingga karyawan dapat mengatur suhu udara yang mereka inginkan. Setiap departemen diberikan lemari khusus untuk menyimpan *file-file* agar ruang kerja karyawan tidak penuh dan tetap tertata rapih. Setiap karyawan difasilitasi oleh satu buah komputer,

telepon, rak dan laci khusus, serta peralatan-peralatan kerja yang dibutuhkan lainnya. PT “X” juga menyediakan beberapa mesin fotokopi yang dapat melakukan *printing, scanning, e-mail*, dan fax. Selain fasilitas kerja, PT “X” juga menyediakan beberapa dispenser dan Nescafe *vending machine*.

Suasana kerja yang nyaman tidak hanya diciptakan PT “X” melalui lingkungan fisik yang bersih dan nyaman, tetapi juga diciptakan melalui hubungan kekeluargaan antara rekan kerja dan atasan. Filosofi bisnis PT “X” didasarkan pada hubungan kekeluargaan dan kepentingan bersama serta memfokuskan nilai-nilai perusahaan seperti dedikasi dan kinerja (*The Jakarta Post*, 2009). PT “X” mengharapkan komunikasi dua arah dapat terjalin pada seluruh karyawan, sehingga kerjasama dan suasana kerja yang nyaman dapat tercipta tidak hanya dengan rekan kerja tetapi juga dengan atasan. PT “X” juga berusaha mengadakan acara-acara yang dapat memererat hubungan antar karyawan seperti *Coffee Morning, Family Fun Bike & Fun Walk*, PT “X” *Birthday Celebration, Breakfasting Together*, Halal-Bihalal, Ngopi Bareng, serta yang terakhir dilaksanakan adalah Syukuran Pergantian Logo Perusahaan.

Training, pemberian upah pokok yang tepat waktu, pemberian tunjangan dan fasilitas-fasilitas kantor, serta pembentukan suasana kerja yang nyaman diharapkan mampu membuat karyawan merasakan kepuasan kerja. Menurut Luthans, kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dipandang penting bagi mereka. Terdapat *facet-facet* dalam kepuasan kerja yaitu *the work itself, pay, promotion, supervision, co-worker*, dan *working condition* (Luthans, 2002: 230-231).

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya diharapkan dapat semakin mengembangkan rasa keterikatan mereka terhadap perusahaan, sehingga mereka dapat menerima dan bersedia bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan serta memiliki dorongan yang semakin kuat untuk bertahan di perusahaan. Keterikatan terhadap perusahaan dapat berupa komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang menentukan karakteristik hubungan karyawan dengan organisasi dan terkait dengan keputusan mereka untuk memertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Komitmen organisasi terbagi menjadi tiga komponen, yaitu: *affective commitment* yang mengacu pada ikatan yang berasal dari keterikatan emosional karyawan pada organisasi, *continuance commitment* yang mengacu pada kesadaran terhadap kerugian yang akan karyawan dapatkan jika meninggalkan organisasi, dan *normative commitment* yang mencerminkan perasaan mengenai kewajiban untuk memertahankan keanggotaannya di organisasi (Meyer dan Allen, 1997: 11).

Penelitian yang dilakukan Tett dan Meyer (1993) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya akan diikuti oleh semakin kuatnya komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, semakin tidak puas karyawan terhadap pekerjaannya akan diikuti oleh semakin lemahnya komitmen organisasi mereka terhadap perusahaan. Penelitian ini juga menyatakan bahwa komitmen organisasi dan *turn over* memiliki hubungan negatif yang lebih erat dibandingkan dengan hubungan kepuasan kerja dan *turn over* (Tett dan Meyer,

1993). Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Meyer dan Allen yang menyatakan bahwa lemahnya komitmen organisasi berdampak pada kinerja yang kurang optimal, tingginya tingkat absensi, dan tingginya tingkat *turn over* (Meyer dan Allen, 1997: 25-33).

Berdasarkan hasil wawancara, staf HRD menyatakan bahwa secara keseluruhan kinerja dari staf karyawan cukup baik walaupun masih terdapat perilaku tidak produktif yang dilakukan beberapa staf karyawan selama jam kerja seperti mengobrol dengan rekan kerja, terus menerus menggunakan *handphone*, izin keluar untuk merokok, dan membuka media sosial pada komputer kantor. Hal tersebut terkadang berdampak pada terlambatnya penyelesaian tugas dari tengat waktu yang telah diberikan. Selain itu, staf HRD tersebut menambahkan bahwa tingkat absensi, keterlambatan, dan *turn over* yang terdapat di PT “X” cukup tinggi.

Berdasarkan data yang diperoleh dari HRD PT “X”, didapatkan bahwa tingkat kehadiran karyawan pada bulan Januari 2013 dalam 21 hari kerja terdapat 44,44% (48 orang) karyawan tidak hadir lebih dari dua hari kerja, 40,47% (44 orang) karyawan tidak hadir selama satu sampai dua hari, dan 14,82% (16 orang) karyawan tidak pernah absen. Selain itu, 64,81% (70 orang) karyawan terlambat lebih dari lima kali, 27,78% (30 orang) karyawan terlambat satu sampai lima kali, dan 7,41% (delapan orang) karyawan tidak pernah terlambat dalam 21 hari kerja. Tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan tidak mengalami perubahan yang signifikan setiap bulannya.

Staf HRD juga mengakui bahwa *turn over* yang terjadi pada perusahaan cukup tinggi. Terhitung satu tahun terakhir, terdapat 23 orang staf karyawan kantor pusat dari pelbagai departemen yang mengundurkan diri. Tingkat *turn over* tersebut mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan tahun 2011. Pada tahun 2011 terdapat 19 orang staf karyawan yang mengundurkan diri. Sekitar 80% staf karyawan mengundurkan diri karena masalah gaji, karir, dan mendapatkan tawaran dari perusahaan lain. Sebagian kecil lainnya (20%) mengundurkan diri karena alasan pribadi seperti melanjutkan sekolah, menikah, melahirkan, atau mengurus anak.

Selain penelitian Tett dan Meyer (1993), penelitian serupa dilakukan oleh Meyer, Stanley, Herscovitch, dan Topolnytsky (2002) yang mendapati bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komponen-komponen komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan *affective commitment* serta *normative commitment*, namun berhubungan negatif sangat lemah dengan *continuance commitment* (Meyer *et al.*, 2002).

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan kepada 10 orang staf karyawan, didapatkan hasil sebanyak 70% (tujuh orang) staf karyawan menyatakan tidak ingin menghabiskan karir di PT "X". Mereka masih mengharapkan sebuah pekerjaan dengan kompensasi yang lebih tinggi dan jenjang karir yang jelas. Salah satu diantaranya ingin mewujudkan cita-citanya dengan bergabung dalam perusahaan internasional seperti Total E&P atau Chevron. Berdasarkan masa

kerjanya, enam dari tujuh orang tersebut telah bekerja selama 1-3 tahun dan satu orang staf karyawan sisanya telah bekerja selama 10 tahun.

Sebaliknya, 30% (tiga orang) staf karyawan sisanya menyatakan bahwa mereka ingin menghabiskan karir mereka pada perusahaan ini selama perusahaan masih membutuhkan tenaga mereka dan selama mereka diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri mereka. Sebanyak dua dari tiga orang staf karyawan tersebut telah bekerja lebih dari 5 tahun, dan satu orang karyawan sisanya telah bekerja selama dua tahun.

Dari 10 orang staf karyawan tersebut, 20% (dua orang) diantaranya menyatakan bahwa suasana kerja serta relasi yang terjalin antar karyawan adalah hal yang membuat mereka bertahan di perusahaan ini. Relasi yang terjalin antar karyawan cukup akrab. Mereka menyatakan bahwa hubungan kekeluargaan yang terjalin dalam perusahaan ini sangat terasa dan membuat mereka nyaman dalam bekerja. Salah satu staf karyawan menambahkan bahwa atasan dan rekan kerja tidak hanya memberi perhatian dan dukungan dalam pekerjaan saja, tetapi juga memberikan dukungan dan masukan dalam masalah pribadi karyawan tersebut.

Sebanyak 70% (tujuh orang) staf karyawan lainnya menyatakan bahwa hal yang membuat mereka bertahan di PT "X" adalah gaji sebagai sumber penghasilan, fasilitas kesehatan berupa asuransi yang dapat memberikan jaminan pemeliharaan kesehatan bagi mereka dan keluarga, banyaknya ilmu dan pengalaman yang mereka dapatkan selama bekerja di perusahaan ini, serta belum adanya kesempatan yang lebih baik di tempat lain. Mereka mengakui bahwa mereka tidak puas dengan gaji yang diberikan karena walaupun dapat memenuhi

kebutuhan dasar, gaji tersebut dirasakan tidak sesuai dengan pencapaian yang telah diberikan kepada perusahaan. Salah satu diantaranya menambahkan bahwa karyawan tersebut merasa gaji yang diterimanya masih berada di bawah rata-rata staf karyawan lain yang setingkat dengannya.

Selain itu, 10% (satu orang) staf karyawan lainnya menyatakan tidak ada hal yang membuatnya ingin bertahan di PT “X”. Karyawan tersebut menyatakan bahwa perusahaan ini tidak memiliki jenjang karir yang jelas, tidak memberikan bonus tahunan, serta tidak lagi mengadakan *family gathering* yaitu aktivitas bersama yang diadakan perusahaan untuk seluruh karyawan beserta keluarga.

Fenomena di atas memperlihatkan bahwa upaya PT “X” dalam meningkatkan kepuasan kerja dirasakan berbeda-beda oleh staf karyawan. Dari hasil survey terlihat bahwa kepuasan yang dirasakan 20% staf karyawan dalam hal suasana kerja serta relasi, mampu mengembangkan keinginan staf karyawan untuk memertahankan keanggotaannya di PT “X” (*affective commitment*). Sedangkan pada 70% staf karyawan lainnya, meskipun merasa tidak puas dalam hal gaji, tetapi sebagai sumber penghasilan hal tersebut menjadi salah satu pertimbangan mereka untuk tetap memertahankan keanggotaannya di PT “X” (*continuance commitment*). Kepuasan maupun ketidakpuasan yang dirasakan staf karyawan terhadap pekerjaannya memiliki kaitan dengan kuat atau lemahnya kemauan mereka untuk terus memertahankan keanggotaannya di PT “X”. Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk melihat apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komponen-komponen komitmen organisasi pada staf karyawan kantor pusat PT “X” Jakarta.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komponen-komponen komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, serta *normative commitment* pada staf karyawan kantor pusat PT “X” Jakarta.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Memeroleh gambaran mengenai kepuasan kerja dan komponen-komponen komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, serta *normative commitment* pada staf karyawan kantor pusat PT “X” Jakarta.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Mengetahui seberapa erat hubungan antara kepuasan kerja dan komponen-komponen komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, serta *normative commitment* pada staf karyawan kantor pusat PT “X” Jakarta.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoretis

1. Memanfaatkan teori guna memperluas pemahaman mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan komponen-komponen komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, serta

normative commitment dalam bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.

2. Memberikan masukan pada peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai kepuasan kerja dan komponen-komponen komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, serta *normative commitment*.

1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada *General Manager Human Resources and General Services* PT “X” Jakarta mengenai kepuasan kerja pada staf karyawan dan kaitannya dengan komponen-komponen komitmen organisasi. Informasi ini dapat digunakan sebagai salah satu bahan pertimbangan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam rangka memperkuat derajat komponen-komponen komitmen organisasi staf karyawan kantor pusat PT “X” Jakarta.
2. Memberikan informasi kepada *General Manager Human Resources and General Services* PT “X” Jakarta mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan sehingga dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

1.5. Kerangka Pemikiran

PT “X” berupaya untuk memenuhi kebutuhan, harapan, serta tujuan karyawan dalam pekerjaannya yaitu dengan mengadakan *training*, memberikan upah pokok tepat waktu, memberikan tunjangan dan fasilitas-fasilitas kantor, memberikan piagam penghargaan, serta membentuk suasana kerja yang nyaman secara fisik dan psikis. Hal tersebut ditujukan sebagai bentuk kepedulian perusahaan kepada karyawan agar karyawan dapat terus memberikan kinerja terbaiknya terhadap perusahaan. Pada dasarnya, perusahaan yang mampu menghargai kinerja karyawannya dapat membuat karyawan merasakan hal-hal menyenangkan dari pekerjaannya dan menimbulkan kepuasan kerja.

Menurut Luthans (2002), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dipandang penting bagi mereka. Upaya PT “X” dalam meningkatkan kepuasan kerja dihayati secara berlainan oleh setiap karyawan sehingga mereka merasakan kepuasan kerja yang berbeda-beda. Perbedaan kepuasan kerja tersebut terbentuk berdasarkan persepsi setiap karyawan terhadap masing-masing *facet* kepuasan kerja. *Facet-facet* tersebut antara lain *the work itself*, *pay*, *promotion*, *supervision*, *co-worker*, dan *working condition* (Luthans, 2002: 230-232).

Facet kepuasan kerja yang pertama adalah *the work itself*, yaitu sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai tugas yang menarik, memberikan peluang untuk belajar, serta memberikan kesempatan untuk menerima tanggung jawab (Luthans, 2002: 230). Staf karyawan PT “X” yang memiliki minat sesuai dengan pekerjaannya akan merasa tertarik dan tertantang

untuk menyelesaikan pekerjaannya secara optimal. Demikian juga ketika staf karyawan PT “X” diberikan kebebasan dan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaannya, maka mereka akan merasa berkontribusi dan memiliki peran penting dalam perusahaan. Selain itu, staf karyawan PT “X” cenderung akan merasa puas dalam hal *the work itself* ketika pekerjaan yang mereka kerjakan memberikan ilmu-ilmu serta pengetahuan-pengetahuan baru. Staf karyawan PT “X” yang mendapatkan kesempatan untuk memelajari hal-hal yang belum mereka ketahui melalui atasan maupun melalui pelatihan-pelatihan khusus, akan dapat melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkan.

Facet kepuasan kerja yang kedua adalah *pay*, yaitu jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan. Selain itu, gaji atau imbalan dipandang sebagai suatu tingkat keadilan di dalam perusahaan (Luthans, 2002: 230). Staf karyawan PT “X” menilai bahwa pemberian gaji adalah cara perusahaan menghargai kinerja mereka. Ketika perusahaan memberikan gaji yang dinilai sesuai dengan pencapaian yang telah diberikannya kepada perusahaan, maka staf karyawan PT “X” akan merasa dihargai dan merasa puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, ketika staf karyawan PT “X” memandang bahwa gaji yang perusahaan berikan tidak sebanding dengan pencapaian yang telah diberikan, maka mereka akan merasa tidak puas. Pemberian tunjangan-tunjangan, uang makan dan uang transportasi bagi staf karyawan yang bekerja lembur, serta jaminan pemeliharaan kesehatan bagi staf karyawan dan keluarga juga dapat meningkatkan kepuasan dalam hal gaji (*pay*).

Facet kepuasan kerja yang ketiga adalah *promotion*, yaitu kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam organisasi (Luthans, 2002: 231-232). Staf karyawan PT “X” memandang jabatan sebagai hasil prestasi kerja mereka selama bekerja di perusahaan. Ketika staf karyawan PT “X” mendapatkan kesempatan untuk kenaikan jabatan, maka mereka akan merasa mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan prestasi dan karirnya di perusahaan. Seiring dengan meningkatnya jabatan, maka hak dan kewajiban staf karyawan pun semakin besar. Selain itu, status dan penghasilan akan meningkat sehingga dapat menimbulkan kebanggaan diri serta kepuasan kerja pada staf karyawan PT “X”. Staf karyawan PT “X” juga akan merasa puas ketika perusahaan memberikan kesempatan kenaikan jabatan yang sama dan adil kepada setiap karyawannya. Karyawan yang sudah lama bekerja namun belum mendapatkan kesempatan promosi akan merasa diperlakukan tidak adil jika melihat karyawan yang masa kerjanya lebih singkat mendapat kesempatan promosi.

Facet kepuasan kerja yang keempat adalah *supervision*, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan secara teknis maupun dukungan kepada karyawan. (Luthans, 2002: 231-232). Pada *facet* ini, staf karyawan PT “X” akan merasa puas apabila atasan mampu memberikan arahan, bimbingan, serta kebebasan kepada mereka dalam mengerjakan tugas tanpa melepas pengawasan. Komunikasi dua arah yang terjalin antara staf karyawan PT “X” dengan atasan dapat menciptakan kerja sama dan suasana nyaman dalam lingkungan kerja. Selain itu, pemberian *feedback* langsung atas hasil pekerjaan staf karyawan akan membuat mereka menilai positif atasannya. Perhatian dan dukungan yang

diberikan atasan terhadap masalah pekerjaan maupun masalah pribadi staf karyawan juga mampu membuat staf karyawan merasa lebih nyaman dan menimbulkan kepuasan kerja.

Facet kepuasan kerja yang kelima adalah *co-worker*, yaitu sejauh mana rekan sekerja secara teknik saling memahami dan secara sosial saling mendukung (Luthans, 2002: 231-232). Staf karyawan PT “X” akan merasa puas dalam hal rekan kerja (*co-worker*) apabila mereka memiliki rekan kerja atau tim kerja yang bersahabat dan mampu bekerja sama. Rekan kerja yang saling mendukung dapat membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan. Filosofi bisnis PT “X” yang didasarkan pada hubungan kekeluargaan dan kepentingan bersama akan membentuk karyawan PT “X” untuk saling membantu dan mendukung dalam menjalankan tugasnya. Hubungan kekeluargaan yang terjalin dalam perusahaan akan membuat staf karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Perasaan nyaman tersebut timbul karena adanya dukungan rekan kerja yang dapat mengurangi ketegangan dan kecemasan sehingga staf karyawan mampu menyesuaikan diri dengan tekanan-tekanan pekerjaan.

Facet kepuasan kerja yang terakhir adalah *working condition*. Situasi kerja yang tenang serta lingkungan yang bersih dan tertata dapat membuat karyawan lebih mudah dalam menangani pekerjaannya. Sebaliknya, kondisi lingkungan kerja yang panas dan bising dapat membuat karyawan lebih sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya (Luthans, 2002: 232). Penyediaan ruangan kerja yang bersih, suhu udara yang dapat diatur, serta fasilitas-fasilitas pada PT “X” dapat membuat staf karyawan mengerjakan tugas dengan lebih optimal. Selain itu,

suasana kekeluargaan dan perhatian antar karyawan akan membuat staf karyawan PT “X” semakin nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi kerja yang nyaman dan mendukung dalam melaksanakan pekerjaan tersebut dapat menimbulkan kepuasan kerja.

Selain karena persepsi yang berbeda atas masing-masing *facet*, perbedaan tingkat kepuasan kerja dapat terjadi karena adanya faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Menurut Berry, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain usia dan tingkat karir, pendidikan, serta jenis kelamin (Berry, 1998: 288-292).

Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yang pertama adalah usia dan tingkat karir. Karyawan dengan usia lebih tua akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda (Rhodes, dalam Berry, 1998). Kepuasan kerja meningkat secara stabil sepanjang kehidupan kerja dimulai sejak usia 20 tahun hingga setidaknya usia 60 tahun. Kepuasan kerja dapat meningkat karena seiring dengan bertambahnya usia, karyawan mendapatkan gaji yang lebih besar, berada dalam jabatan yang lebih tinggi, dan memiliki rasa aman dalam bekerja (*job security*) yang lebih tinggi. Selain itu, karyawan yang berada pada masa *early adulthood* masih mengadakan percobaan dengan kerja mereka serta masih mencari jabatan yang tepat, sehingga mereka cenderung mencari-cari apa yang salah dengan pekerjaan mereka yang sekarang daripada memerhatikan pada apa yang tepat tentang hal itu (Rhodes, dalam Santrock, 2002). Karir karyawan berkaitan dengan senioritas atau masa kerja. Pendapatan dan kerjaan yang lebih besar dalam jabatan yang lebih tinggi memiliki

keterkaitan dengan kepuasan kerja, dan hal tersebut lebih mungkin terjadi pada karyawan dengan masa kerja yang lebih lama (Kacmar dan Ferris, dalam Berry, 1998).

Menurut Bolles (2000), kebutuhan dan ekspektasi berubah sejalan dengan perubahan individu pada setiap tingkatannya. Terdapat keterkaitan antara tingkat karir dan kebutuhan-kebutuhan individu. Pada lima tahun pertama, karyawan berada pada fase *apprenticeship* atau masa belajar dimana karyawan cenderung memiliki kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan *physiological* di dalam perusahaan. Selanjutnya, sekitar usia 30-45 tahun, karyawan mulai memiliki kebutuhan akan prestasi dan kemandirian yang menandai bahwa karyawan tersebut memasuki fase *advancement*. Setelah kebutuhan psikologis dan finansial karyawan terpenuhi di fase karir sebelumnya, karyawan mulai memasuki fase *maintenance* dimana mereka cenderung memantapkan apa yang telah mereka peroleh dan cenderung memiliki kebutuhan akan penghargaan diri dan *self-actualization*. Fase *maintenance* diikuti oleh fase *retirement* yang berarti bahwa karyawan telah menyelesaikan satu karir dan memiliki kesempatan untuk mewujudkan *self-actualization* melalui aktivitas-aktivitas yang tidak mungkin mereka tekuni ketika bekerja (Bolles, dalam Ivancevich, 2001: 429-430).

Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yang kedua adalah pendidikan. Karyawan yang berpendidikan lebih tinggi akan lebih puas terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang memiliki pendidikan yang lebih rendah. Karyawan yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi cenderung diberi tugas yang lebih berarti dan lebih dilibatkan dalam tugas-tugas tertentu dibandingkan

dengan karyawan yang memiliki pendidikan yang rendah. Selain itu, pendidikan dinilai dapat memberikan jabatan dan gaji yang lebih baik dari sebelumnya. Ketika karyawan memiliki tingkat pendidikan yang rendah maka kemungkinan akan mengalami kesulitan dalam kenaikan jabatan sehingga menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja (Mottaz, dalam Berry, 1998).

Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yang terakhir adalah jenis kelamin. Fakta-fakta menunjukkan bahwa wanita memperoleh gaji yang lebih rendah dan memiliki kesempatan promosi yang lebih kecil dibandingkan dengan pria. Perbedaan inilah yang menyebabkan kesempatan bekerja pada wanita lebih terbatas daripada pria dan menyebabkan wanita merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. (Murry dan Atkinson, dalam Berry, 1998).

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya diharapkan dapat semakin mengembangkan rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan, sehingga karyawan dapat menerima dan bersedia bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan serta memiliki dorongan yang semakin kuat untuk bertahan di perusahaan. Rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan dapat berupa komitmen organisasi. Tett dan Meyer (1993) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Tett dan Meyer, 1993). Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya akan diikuti oleh semakin kuatnya komitmen organisasi mereka terhadap perusahaan. Sebaliknya, semakin tidak puas karyawan terhadap pekerjaannya akan diikuti oleh semakin lemahnya komitmen organisasi mereka terhadap perusahaan.

Menurut Meyer dan Allen, komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang menentukan karakteristik hubungan karyawan dengan organisasi dan terkait dengan keputusan mereka untuk memertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Terdapat tiga komponen dari komitmen organisasi antara lain *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* (Meyer dan Allen, 1997: 11).

Komponen komitmen organisasi yang pertama adalah *affective commitment*. *Affective commitment* mengacu pada ikatan yang berasal dari keterikatan emosional karyawan pada organisasi (Meyer dan Allen, 1997: 11). Staf karyawan PT “X” menyatakan bahwa suasana kerja yang nyaman serta hubungan kekeluargaan yang terjalin antara seluruh karyawan merupakan hal yang menyenangkan bagi mereka. Ketika staf karyawan menyenangi keanggotaannya di PT “X” maka akan timbul keterikatan emosional antara karyawan dengan perusahaan. Keterikatan ini akan membuat staf karyawan ingin memertahankan keanggotaannya pada perusahaan karena mereka menginginkannya. Semakin staf karyawan menyenangi keanggotaannya di PT “X” maka *affective commitment* akan semakin kuat dan akan membuat karyawan merasa bangga dengan keanggotaannya, mengidentifikasi dirinya dengan perusahaan serta berusaha untuk terlibat penuh pada kegiatan-kegiatan di perusahaan. Selain itu, staf karyawan PT “X” dengan *affective commitment* yang kuat akan memiliki kemauan untuk bekerja lebih keras dan menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan staf karyawan dengan *affective commitment* yang lemah.

Meyer, Stanley, Herscovitch, dan Topolnytsky (2002) mendapati bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan *affective commitment* (Meyer *et al.*, 2002). Ketika staf karyawan merasakan kepuasan kerja, secara tidak langsung mereka akan menciptakan perasaan positif terhadap PT “X” yang dinilai mampu memenuhi kebutuhan, harapan, serta tujuan mereka dalam pekerjaannya. Hal tersebut juga diikuti oleh semakin kuatnya keterikatan emosional staf karyawan terhadap PT “X”. Staf karyawan dengan keterikatan emosional yang kuat akan memiliki keinginan yang kuat pula untuk memertahankan keanggotaannya di PT “X” (*affective commitment*).

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi *affective commitment*, antara lain karakteristik organisasi, karakteristik pribadi, serta pengalaman bekerja (Meyer dan Allen, 1997: 42-46). Karakteristik organisasi terkait dengan bentuk struktur organisasi, keadilan, serta penerapan komunikasi pada perusahaan. Bentuk struktur organisasi pada PT “X” dapat berpengaruh terhadap *affective commitment* staf karyawan. Jika PT “X” memiliki bentuk struktur desentralisasi, maka staf karyawan cenderung akan memiliki *affective commitment* yang lebih kuat. Hal tersebut dapat terjadi karena wewenang dan tanggung jawab perusahaan didelegasikan kepada manager menengah, sehingga deretan staf karyawan yang berada di bawahnya dapat lebih mudah mengemukakan pendapat dan turut berpartisipasi dalam pembuatan keputusan. Pembuatan keputusan yang dibuat dengan menerapkan komunikasi dua arah dan melibatkan karyawan secara adil juga dapat membentuk persepsi positif staf karyawan terhadap PT “X” dan

meningkatkan derajat *affective commitment* yang mereka miliki terhadap perusahaan.

Karakteristik pribadi terdiri dari variabel demografis (usia dan masa kerja) serta variabel disposisional seperti kepribadian (Meyer dan Allen, 1997: 43-44). Staf karyawan PT “X” yang berusia lebih tua dan memiliki masa kerja cukup lama cenderung akan memiliki *affective commitment* yang lebih kuat. Hal tersebut dapat terjadi karena staf karyawan dengan usia lebih tua secara aktual lebih banyak mendapatkan pengalaman-pengalaman kerja dibandingkan dengan karyawan yang berusia lebih muda. Pengalaman-pengalaman positif yang dialami oleh staf karyawan dengan PT “X” akan melekat dan mengembangkan *affective commitment*.

Pada variabel disposisional, kepribadian juga berperan dalam perkembangan *affective commitment* (Meyer dan Allen, 1997: 44). Tipe kepribadian dari staf karyawan PT “X” berperan terhadap perkembangan *affective commitment* melalui interaksi mereka dengan pengalaman-pengalaman kerja tertentu. Kappagoda (2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara dimensi *extraversion*, *agreeableness*, dan *conscientiousness* dengan *affective commitment* (Kappagoda, 2013). Staf karyawan PT “X” dengan dimensi *extraversion* yang dominan cenderung lebih menyukai interaksi dengan rekan kerja, sehingga hubungan kekeluargaan yang telah terjalin di dalam perusahaan akan menciptakan pengalaman yang menyenangkan bagi mereka. Pada staf karyawan PT “X” yang memiliki dimensi *agreeableness* yang dominan, pengalaman-pengalaman menyenangkan dapat terjadi melalui hubungan

interpersonal yang tercipta dan berkembang sebagai hasil dari sifat pengalah, mudah menerima keputusan, penuh kepercayaan serta mudah bekerjasama dengan karyawan-karyawan lain. Staf karyawan dengan dimensi *conscientiousness* yang dominan cenderung tekun, pekerja keras, dan berorientasi pada prestasi sehingga dapat membuat staf karyawan terlibat aktif pada tugas-tugas penting dalam perusahaan. Keterlibatan staf karyawan pada tugas-tugas penting tersebut dapat mengembangkan keterikatan antara staf karyawan dengan perusahaan. Pengalaman-pengalaman menyenangkan yang dirasakan staf karyawan PT “X” tersebut akan mengembangkan *affective commitment* yang lebih kuat terhadap perusahaan.

Faktor terakhir yang turut berperan dalam pengembangan derajat *affective commitment* adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja dibentuk oleh karakteristik pekerjaan serta peran karyawan dalam perusahaan. *Affective commitment* memiliki hubungan yang positif dengan karakteristik pekerjaan yang mengandung tantangan, kemandirian, serta menuntut karyawan untuk menggunakan pelbagai keterampilan (Meyer & Allen, 1997: 45). Ketika staf karyawan PT “X” menemukan pekerjaan dengan karakteristik yang sesuai dengan dirinya, maka pekerjaan tersebut akan membentuk pengalaman yang menyenangkan selama di perusahaan dan meningkatkan derajat *affective commitment* mereka terhadap PT “X”. Selain itu, *affective commitment* juga memiliki hubungan yang konsisten dengan karakteristik dari peran karyawan (Meyer dan Allen, 1997: 45-46). *Affective commitment* cenderung akan lebih kuat

jika atasan melibatkan staf karyawan PT “X” untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan memperlakukan karyawan dengan adil.

Komponen komitmen organisasi yang kedua adalah *continuance commitment*. *Continuance commitment* mengacu pada kesadaran terhadap kerugian yang akan karyawan dapatkan jika meninggalkan organisasi (Meyer dan Allen, 1997: 11). Ketika staf karyawan mendapatkan manfaat dan keuntungan dari keanggotaannya di PT “X” maka akan timbul keterikatan antara karyawan dan perusahaan yang membuat karyawan bertahan dalam perusahaan tersebut. Staf karyawan PT “X” menyatakan bahwa manfaat dan keuntungan yang didapatkan selain gaji adalah fasilitas kesehatan berupa asuransi bagi mereka dan keluarga serta banyaknya ilmu dan pengalaman yang mereka dapatkan selama bekerja di perusahaan ini. Staf karyawan dengan *continuance commitment* yang kuat cenderung akan lebih bergantung terhadap PT “X” dan menjaga karir mereka dengan tidak melakukan hal-hal negatif. Sebaliknya, staf karyawan dengan *continuance commitment* yang lemah cenderung akan mudah terpengaruh dan keluar dari perusahaan jika mendapatkan kesempatan yang lebih baik di tempat lain.

Meyer, Stanley, Herscovitch, dan Topolnytsky (2002) mendapati bahwa kepuasan kerja berhubungan negatif sangat lemah dengan *continuance commitment* (Meyer *et al.*, 2002). Artinya, tidak menutup kemungkinan jika tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh staf karyawan PT “X” akan bertolak belakang dengan derajat kekuatan *continuance commitment* yang dimiliki staf karyawan terhadap perusahaan. Pada staf karyawan yang merasakan kepuasan

kerja, mereka cenderung merasa mendapatkan manfaat dan keuntungan dari keanggotaannya di perusahaan. Ketika terdapat kesempatan di perusahaan lain yang mampu memberikan manfaat dan keuntungan lebih besar dibandingkan dengan PT “X”, maka staf karyawan cenderung akan mudah terpengaruh dan keluar dari perusahaan karena mereka merasa akan mendapatkan manfaat dan keuntungan yang lebih besar dibandingkan dengan keanggotaannya di PT “X”. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan staf karyawan cenderung akan diikuti oleh lemahnya *continuance commitment* yang dimiliki mereka terhadap PT “X”.

Pada *continuance commitment*, faktor-faktor yang memengaruhinya antara lain investasi, ketersediaan alternatif pekerjaan, dan proses konsiderasi (Meyer dan Allen, 1997: 56-58). Investasi berharga dapat berupa waktu, usaha, atau uang. Karyawan yang meninggalkan perusahaan akan kehilangan waktu, uang serta usaha yang telah mereka investasikan selama di perusahaan. Keengganan staf karyawan PT “X” untuk kehilangan hal tersebut memiliki peranan dalam meningkatkan derajat kekuatan *continuance commitment* mereka terhadap perusahaan. Persepsi karyawan mengenai ketersediaan alternatif pekerjaan di luar perusahaan juga memiliki keterkaitan dengan pengembangan *continuance commitment*. Staf karyawan PT “X” yang berpikir bahwa mereka memiliki beberapa alternatif yang layak cenderung memiliki *continuance commitment* yang lemah dibandingkan dengan staf karyawan yang berpikir alternatif mereka sedikit.

Proses konsiderasi merupakan proses dimana karyawan merekognisi atau memikirkan kembali investasi yang telah mereka bangun serta ketersediaan

alternatif pekerjaan lain. Investasi dan alternatif pekerjaan tidak akan memiliki arti terhadap *continuance commitment* hingga karyawan sadar dan mengetahui akan pengaruhnya jika meninggalkan perusahaan. Ketika staf karyawan PT “X” merekognisi atau memikirkan kembali investasi yang telah dibangun selama di perusahaan, mereka akan menyadari bahwa hal tersebut mengikat mereka dengan perusahaan. Begitu pula sebaliknya, ketika staf karyawan telah membangun investasi namun tidak merekognisinya maka *continuance commitment* cenderung akan lebih lemah.

Komponen komitmen organisasi yang terakhir adalah *normative commitment*. *Normative commitment* mencerminkan perasaan mengenai kewajiban untuk memertahankan keanggotaannya di dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1997: 11). *Value* yang terbentuk pada staf karyawan PT “X” dapat memengaruhi pandangan mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. Staf karyawan PT “X” dengan *normative commitment* yang kuat akan memandang bahwa mereka turut bertanggung jawab dan memiliki kewajiban untuk tetap bertahan pada perusahaan ini. Staf karyawan merasa bahwa mereka seharusnya tetap memertahankan keanggotaannya di PT “X” karena memang sudah seharusnya seperti itu. Hal tersebut dipandang sebagai balasan atas apa yang telah perusahaan berikan kepada karyawan.

Hasil penelitian Meyer, Stanley, Herscovitch, dan Topolnytsky (2002) juga mendapati bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan *normative commitment* (Meyer *et al.*, 2002). Kepuasan kerja yang dirasakan staf karyawan PT “X” juga akan diikuti oleh perasaan hutang budi atas apa yang telah

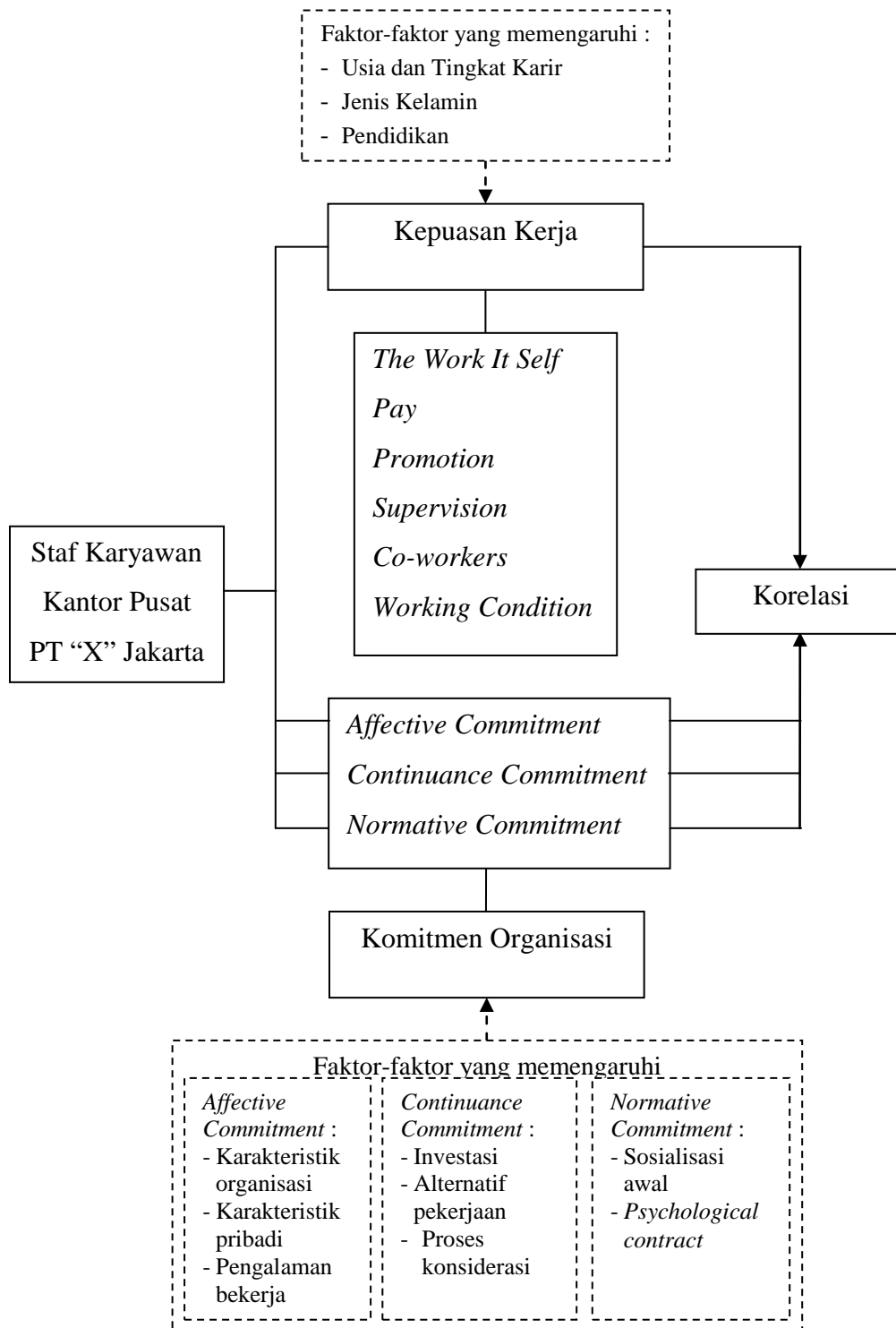
diberikan perusahaan kepadanya. Perasaan tersebut akan mengembangkan rasa tanggung jawab dan kewajiban yang semakin kuat dari staf karyawan untuk mengabdikan dan memertahankan keanggotaannya di PT “X” (*normative commitment*).

Pada *normative commitment*, faktor-faktor yang memengaruhi antara lain sosialisasi awal dan *psychological contract*. Masa sosialisasi awal yang berasal dari keluarga dan budaya serta masa sosialisasi sebagai karyawan baru, merupakan dasar dari pengembangan *normative commitment* (Meyer dan Allen, 1997: 60-62). Pada masa sosialisasi awal, staf karyawan PT “X” mempelajari mengenai *values* dan apa yang diharapkan perusahaan darinya. Pembelajaran tersebut membuat staf karyawan PT “X” menginternalisasi kepercayaan mengenai kepantasan seorang karyawan untuk setia dan terus bertahan pada perusahaan.

Psychological contract yang dirasakan staf karyawan terhadap PT “X” juga turut berperan dalam pengembangan *normative commitment*. Berbeda dengan kontrak kerja, *psychological contract* bersifat informal atau tidak tertulis. *Psychological contract* merupakan harapan karyawan dan organisasi mengenai hubungan kerja yang bersifat timbal balik. *Psychological contract* terdiri dari keyakinan pribadi karyawan yang terhubung dengan syarat-syarat serta kondisi pada kontrak kerja karyawan dengan perusahaan. *Psychological contract* muncul ketika karyawan meyakini bahwa kewajiban karyawan akan sebanding dengan kewajiban yang diberikan perusahaan pada karyawan. Staf karyawan PT “X” yang memiliki *psychological contract* akan mengarahkan perilaku bertanggung jawab terhadap perusahaan didasarkan pada keyakinan bahwa apa yang dilakukan

akan mengarah pada penghargaan tertentu yang diberikan perusahaan terhadap dirinya.

Keterkaitan antara kepuasan kerja dan komponen-komponen komitmen organisasi pada diri staf karyawan PT “X” juga berdampak pada kinerja, *turn over*, serta ketidakhadiran staf karyawan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melihat bagaimana hubungan antara kepuasan kerja dan komponen-komponen komitmen organisasi pada staf karyawan kantor pusat PT “X” Jakarta.



Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran

1.6. Asumsi

1. Kepedulian PT “X” terhadap karyawannya dalam bentuk upaya untuk memenuhi kebutuhan, harapan, serta tujuan karyawan dalam pekerjaannya diharapkan mampu membangun kepuasan kerja.
2. Suasana kerja yang nyaman dan terjalinnya hubungan kekeluargaan akan membangun kepuasan kerja yang mampu mengembangkan keinginan staf karyawan untuk memertahankan keanggotaannya di PT “X” (*affective commitment*).
3. Gaji yang dinilai tidak sesuai dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, namun hal tersebut tetap menjadi bahan pertimbangan staf karyawan untuk bertahan di PT “X” karena mereka membutuhkannya sebagai sumber penghasilan (*continuance commitment*).
4. Kepuasan kerja dapat mengembangkan rasa tanggung jawab dan kewajiban untuk bertahan di PT “X” sebagai bentuk rasa hutang budi atas apa yang telah diberikan PT “X” kepadanya (*normative commitment*).

1.7. Hipotesis Penelitian

1. Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan *affective commitment* pada staf karyawan kantor pusat PT “X” Jakarta.
2. Terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dan *continuance commitment* pada staf karyawan kantor pusat PT “X” Jakarta.
3. Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan *normative commitment* pada staf karyawan kantor pusat PT “X” Jakarta.