

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan negara dengan tingkat keanekaragaman hayati tertinggi kedua di dunia setelah Brasil.¹ Fakta tersebut menunjukkan bahwa Indonesia mempunyai sumber daya alam hayati yang sangat beragam, dan mampu menjadi tulang punggung perkembangan ekonomi yang berkelanjutan. Sumber daya alam di Indonesia tidaklah terbatas pada kekayaan hayati saja, namun terdapat juga sumber daya alam non-hayati yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Terdapat berbagai daerah di Indonesia yang terkenal sebagai penghasil berbagai jenis bahan tambang mulai dari petroleum, timah, gas alam, sampai batu bara, emas dan perak. Indonesia juga mempunyai tanah-tanah yang subur dan layak digunakan untuk bercocok tanam, dan wilayah perarian yang mencapai 7,9 juta km²². Semua sumber daya alam ini dikelola oleh pemerintah, perusahaan-perusahaan nasional maupun internasional. Tidak sedikit dari perusahaan-perusahaan tersebut mendirikan kantor pusatnya di Ibukota Indonesia, yakni DKI Jakarta. Ibukota Indonesia ini selain menjadi pusat pemerintahan, juga menjadi pusat perdagangan dan bisnis lokal maupun mancanegara. Hal ini membuat DKI Jakarta sangat strategis sebagai lokasi utama kantor pusat perusahaan, semua perusahaan pasti sering melakukan suatu bisnis dan pekerjaan-pekerjaan tertentu yang dijalankan di Jakarta, alhasil banyak perusahaan asing dan perusahaan dalam negeri yang memutuskan untuk menetap dan berbisnis di kota Jakarta.

Terdapat banyak jenis perusahaan yang datang dan berbisnis di Jakarta, mulai dari perhotelan, perbankan, sumber daya alam, transportasi sampai energi, *trading*, investasi-

¹Hitipeuw J. 2011. Indonesia, The World's Second Mega Biodiversity Country. Dikutip dari *Kompas*, 16 Mei 2011.

²Index Mundi. 2011. Indonesian Natural Resources. Diakses pada 8 Agustus 2011

investasi, dan banyak lainnya. Salah satunya adalah PT. “X” Jakarta & Palembang, yang merupakan perusahaan *holding* atau perusahaan induk yang berpusat di kota DKI Jakarta yang didirikan pada tahun 2006. PT. “X” Jakarta & Palembang yang berumur genap 14 tahun pada tahun 2020 berkembang pesat dalam kurun waktu yang cukup singkat. Karyawan yang bekerja di kantor di Jakarta berjumlah 35 karyawan dan di Palembang berjumlah 87 karyawan. 65% dari 122 karyawan yang bekerja di perusahaan ini sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun. Artinya 65% para karyawan sudah bekerja semenjak awal berdirinya perusahaan. Perusahaan ini menangani dan mempunyai kilang untuk produksi LPG (*Liquid Pressurized Gas*) dan kondensat (gas bumi berupa cairan yang didapat dari gas alam). Semenjak itu PT. “X” Jakarta & Palembang berkembang cukup pesat, seperti memperoleh 59.98% bagian sebuah anak perusahaan, saham perusahaan terdaftar dalam *Indonesia Stock Exchange*, mengembangkan proyek pabrik Ammonia dan menjadi perusahaan swasta ke-2 terbesar yang menangani kilang LPG dan kondensat di Indonesia. Maka dapat disimpulkan bahwa PT. “X” Jakarta & Palembang berkembang dengan cepat semenjak pertama kali didirikan 14 tahun lalu, dan menjadi perusahaan ternama diantara perusahaan-perusahaan lainnya yang bergerak di bidang pertambangan gas di Indonesia. PT. “X” memiliki 2 kantor yang terletak di kota Jakarta dan kota Palembang. Masing-masing kantor memiliki fungsinya masing-masing. Kantor di kota Jakarta menjalankan fungsi administratif, seperti fungsi keuangan perusahaan, SDM, relasi dengan *stakeholder* dan pemerintah; sementara kantor di kota Palembang menjalankan fungsi operasional antara lain mengoperasikan dan mengawasi kilang-kilang serta mengekstrak gas mentah menjadi LPG dan gas metana untuk dijual.

Perusahaan induk adalah suatu perusahaan yang bertujuan untuk memiliki saham dalam satu atau lebih perusahaan lain dan/atau mengatur satu atau lebih perusahaan lain tersebut (Munir Fuady, 1996). Biasanya (walau tidak selamanya) suatu perusahaan induk

(*holding*) memiliki anak perusahaan yang bergerak dalam bidang bisnis yang relatif berbeda namun dalam satu rumpun usaha. Hal ini dilakukan sebagai bentuk diferensiasi bisnis untuk mengantisipasi persaingan. Dalam pelaksanaannya, masing-masing anak perusahaan tersebut bekerja secara mandiri. Namun, dalam sisi kepemilikan saham, anak-anak perusahaan tersebut sebagian besar sahamnya dimiliki oleh perusahaan induk. Hal ini juga berlaku bagi PT. "X" Jakarta sebagai perusahaan induk yang menguasai sebagian besar saham untuk anak perusahaan yang berada di Palembang.

Dalam praktiknya, sebesar apapun perusahaan, berusaha sebaik mungkin untuk membuat para karyawannya tetap bekerja di perusahaan tersebut. Salah satunya dengan cara membuat suasana kerja lebih nyaman, sehingga mereka merasa puas bekerja di perusahaan tersebut. Spector (1997) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku karyawan terhadap pekerjaan serta aspek-aspek di dalam pekerjaannya. Karyawan yang termotivasi dengan pekerjaannya mempunyai peran penting dalam kesuksesan suatu organisasi; oleh karena itu memahami orang-orang dalam pekerjaan mereka dan apa yang memotivasi mereka, dapat menjadi kekuatan pendorong dalam memperkuat komitmen organisasi³. Upaya tersebut dilakukan antara lain juga untuk mencegah terjadinya peningkatan *turnover* karyawan yang dapat mengganggu efektivitas dan efisiensi perusahaan. Allen dan Meyer (1990), menemukan adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan tingkat *turnover* dalam sebuah organisasi, dan menyimpulkan bahwa karyawan yang berkomitmen kuat terhadap organisasi mempunyai kemungkinan kecil untuk meninggalkan organisasi. Berdasarkan data dari Departemen HRD PT. "X" Jakarta & Palembang⁴ jumlah *turnover* yang terjadi di perusahaan kurang dari 1% dari keseluruhan karyawan pada setiap tahunnya, maka dapat

³ Schein, E. 1996. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. Society for Organizational Learning.

⁴Departemen HRD PT. "X", 2019.

dikatakan bahwa upaya PT. “X” berhasil dalam menjaga tingkat *turnover* dalam perusahaan. Tidak hanya itu, rendahnya tingkat *turnover* ini juga ikut serta menggambarkan bagaimana komitmen serta tingkat kepuasan karyawan PT. “X” Jakarta & Palembang.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting (Kuntjoro, 2002). Begitu pentingnya hal tersebut sampai-sampai beberapa organisasi memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Hal ini juga dilakukan oleh PT. ‘X’. Dalam proses penerimaan karyawan baru, diawali dengan kegiatan pelamaran, *screening* dokumen, *phone screening*, tes psikologi, dan wawancara. Setelah dianggap cocok dengan pekerjaan yang ditawarkan, maka calon karyawan tersebut diberikan *offering letter* dan mendiskusikan kontrak kerjanya, termasuk hak-haknya sebagai karyawan di perusahaan serta komitmen apa saja yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan, sesuai posisinya. Apabila setuju, karyawan mengikuti proses cek kesehatan dan mengikuti masa percobaan selama tiga bulan terlebih dahulu untuk melihat kinerjanya dalam posisi/jabatannya. *Commercial Manager* di kantor juga menjelaskan bahwa sampai saat ini tidak ada karyawan yang keluar karena pelanggaran atas peraturan perusahaan atau kinerjanya kurang sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan, melainkan terdapat tawaran pekerjaan lain yang dianggap lebih baik oleh karyawan yang mengundurkan diri atau masa kontrak kerjanya tidak diperpanjang lagi.

Dalam praktik, untuk menumbuhkan komitmen karyawan bukanlah pekerjaan yang mudah. Perusahaan harus mampu meyakinkan karyawan bahwa perusahaan tempat mereka bekerja adalah tempat yang sangat tepat untuk mereka serta membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya di perusahaan ini. Dengan visi dan misi perusahaan

yang setidaknya dapat mewakili kebutuhan karyawan maka secara tidak langsung karyawan akan berusaha untuk tetap tinggal pada perusahaan. Menurut kepala HRD PT. “X”, penghayatan setiap karyawan pasti berbeda-beda mengenai pekerjaannya dan juga tergantung pada divisinya masing-masing. Salah satu karyawan yang bekerja di kantor Jakarta mengaku bahwa dirinya hanya menjalankan tugas-tugas yang diberikannya karena merupakan hal yang wajib. Namun berbeda dengan koleganya yang mengemukakan bahwa dirinya merasa puas dan nyaman dengan pekerjaan yang diberikannya dan situasi di dalam kantor. Kualitas pekerjaan karyawan menurut kepala HRD masih cukup terjaga dan produktivitas masih dapat dipertahankan dalam kalangan para karyawan sendiri. Sebagian besar karyawan yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun mengaku bahwa faktor lingkungan kantor dengan sifat kekeluargaan merupakan salah satu alasan para karyawan bertahan dan merasa dekat satu sama lain. Dengan kata lain, mereka termotivasi dengan pekerjaannya, dikarenakan relasi yang selama ini ditumbuhkan antara rekan-rekan kerja dan juga atasannya. Ada juga yang mengaku menetap di perusahaan karena merasa sudah mempunyai jalur karier yang baik sehingga apabila pindah ke perusahaan lain harus memulai karier lagi dari awal. Selain itu mereka merasa puas bekerja di perusahaan ini, salah satunya adalah diberikannya asuransi kesehatan non-BPJS kepada setiap karyawan beserta keluarganya, yang terdiri dari istri atau suami untuk selamanya dan anak-anak sampai umur 21 tahun.

Berdasarkan survei awal yang diuraikan di atas, karyawan-karyawan PT. “X” Jakarta & Palembang mempunyai tingkat kepuasan yang didasari oleh kebutuhan, yakni apabila ia keluar dari perusahaan dan bergabung ke perusahaan lain maka ia harus memulai karirnya dari awal serta beradaptasi di lingkungan kantor baru. Sedangkan untuk komitmen, terdapat karyawan yang mempunyai komitmen yang didasari oleh keterikatan emosional, seperti misalnya sudah nyaman dengan kolega-kolega kerja di dalam

perusahaan tersebut. Akan tetapi, hal-hal seperti ini tidak dapat menjamin komitmen ataupun tingkat kepuasan karyawan yang dapat diandalkan untuk memajukan perusahaan terutama dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dan perusahaan tidak dapat menjamin kondisi internal perusahaan yang memungkinkan bertahannya komitmen karyawan pada perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wu dan Norman (2005) di kalangan mahasiswa keperawatan di sebuah departemen pada fakultas kedokteran di salah satu universitas di China dengan sampel 75 orang dalam kurun waktu satu tahun ditemukan adanya korelasi positif antara *organizational commitment* dengan *job satisfaction*. Penelitian ini mengindikasikan bahwa perawat yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih berkomitmen dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga kerja kesehatan. Penelitian Widodo dan Damayanti (2020) yang dilakukan di Kota Bogor, Jawa Barat, Indonesia dengan sampel 154 guru Sekolah Menengah Kejuruan dengan menggunakan analisis jalur, memperlihatkan hasil bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (*organizational commitment*). Itu berarti bahwa kepuasan kerja perlu diupayakan dan dijaga oleh perusahaan agar karyawan dapat berkomitmen terhadap perusahaan, dan mempunyai kinerja yang baik agar dapat memajukan organisasi.

Berdasarkan uraian teoretik dan penelitian relevan di atas peneliti terinspirasi untuk meneliti kepuasan kerja dalam hubungannya dengan komponen-komponen dalam *organizational commitment* karyawan PT. "X" Jakarta & Palembang. Peneliti ingin melihat bagaimana kepuasan kerja karyawan PT. "X" Jakarta & Palembang dalam hubungannya dengan komponen-komponen *organizational commitment*.

1.2 Identifikasi Masalah

Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana hubungan antara kepuasan kerja dengan komponen-komponen komitmen organisasi karyawan tetap PT. “X” Jakarta & Palembang.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai korelasi antara *job satisfaction* dengan *organizational commitment* karyawan PT. “X” Jakarta & Palembang.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai seberapa erat hubungan positif antara *job satisfaction* dengan komponen-komponen dari *organizational commitment* pada karyawan yang bekerja di PT. “X” Jakarta & Palembang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoretis

Hasil penelitian dapat digunakan untuk meneliti lebih lanjut ilmu psikologi industri dan organisasi, khususnya masalah *job satisfaction* dan *organizational commitment* pada PT. “X” Jakarta & Palembang.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan masukan yang dapat berguna untuk pemilik perusahaan dan dewan komisaris PT. “X” mengenai *job satisfaction* dalam hubungannya dengan komponen-komponen *organizational commitment*.

Dengan mengetahui korelasi antara *job satisfaction* dengan *organizational commitment* para karyawan, maka informasi tersebut dapat digunakan oleh komisaris, direksi, *general manager*, *manager*, dan *assistant manager* untuk membimbing serta mempertahankan kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada perusahaan.

1.5 Kerangka Pemikiran

PT. "X" yang bergerak dalam bidang pertambangan gas di Indonesia, memiliki banyak karyawan yang bertahan lama dan tidak memiliki intensi untuk *resign*. Terkecuali apabila karyawan tersebut sudah saatnya pensiun. Lamanya *tenure* karyawan di perusahaan ini disebabkan oleh puasnya karyawan terhadap lingkungan sosial di dalam kantor, serta tunjangan dan gaji yang menjanjikan. Kondisi ini merepresentasikan dirasakannya kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, kondisi kepuasan kerja pada karyawan di dalam perusahaan ini perlu dimonitor dan diteliti agar bisa dipertahankan.

Secara konseptual, *organizational commitment* dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan antara karyawan dan organisasi, serta memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Meyer & Allen, 1997), sedangkan *job satisfaction* merupakan perasaan orang tentang pekerjaannya dan berbagai aspek pekerjaan mereka. Sejauh mana karyawan suka (kepuasan) atau tidak suka (ketidakpuasan) dengan pekerjaan mereka (Spector, 1997). Menurut Spector (1997), terdapat sembilan aspek yang dapat mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu *pay*, *promotion*, *supervision*, *nature of work*, *communication*, *fringe benefits*, *contingent rewards*, *operating conditions*, dan *coworkers*. *Pay* sering diasosiasikan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan. Walaupun uang penting bagi setiap karyawan, namun penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang berpenghasilan lebih banyak belum tentu lebih puas

dalam pekerjaannya (Spector, 2008). *Promotion* memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkembang secara pribadi, lebih banyak tanggung jawab yang dipegang, dan meningkatnya status sosial (Robbins, 1993). Karyawan yang mempersepsikan bahwa dirinya mempunyai kesempatan untuk mendapatkan promosi secara adil akan cenderung puas pada pekerjaannya. *Supervision* mencakup bagaimana perilaku atasan menentukan tingkat kepuasan karyawan. Tingkat kepuasan karyawan akan meningkat apabila atasan mereka ramah, dapat memahami, memberikan pujian apabila melakukan pekerjaan yang baik, mampu mendengarkan masukan, dan menunjukkan adanya rasa peduli dan membimbing bawahannya. *Nature of work*, meliputi kondisi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Tingkat kepuasan karyawan akan meningkat apabila sifat pekerjaan yang dimiliki saat ini sesuai dengan apa yang diharapkannya (Spector 1997). Karyawan cenderung memilih pekerjaan yang menantang secara mental, dimana tantangan tersebut dipandang dapat memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan yang mereka miliki. Karyawan juga cenderung memilih pekerjaan yang dimana ia melakukan beragam tugas untuk dikerjakan oleh karyawan, kebebasan dalam bekerja, serta *feedback* mengenai hasil pekerjaan yang sudah mereka lakukan (Robbins 1993). *Communication* dalam kepuasan kerja mempunyai peran penting, yakni untuk saling menghubungkan karyawan dengan satu sama lain dengan baik. Semakin sedikit distorsi, ambiguitas, dan ketidaksesuaian yang terjadi dalam komunikasi di dalam organisasi, karyawan akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Selanjutnya, *fringe benefits* dibagi oleh Spector (1997) menjadi dua jenis, yaitu keuntungan moneter dan keuntungan non-moneter. Meningkatkan keuntungan intrinsik (hakiki) dan ekstrinsik (tidak utama), dapat menarik minat karyawan yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap organisasi (Suliman & Iles, 2000). Contoh keuntungan moneter dapat berupa asuransi kesehatan dan tunjangan hari

raya, lalu untuk keuntungan non-moneter seperti hari libur (cuti) dan keringanan dalam membayar uang sekolah anak karyawan. *Contingent rewards*, menurut Spector (1997), adalah penghargaan, pengakuan, dan hadiah untuk kebaikan kerja. Ketidakpuasan karyawan dapat terjadi ketika seorang karyawan merasa upaya dan pekerjaan yang mereka lakukan, tidak diakui atau penghargaan yang diterima dirasa tidak adil. Hal ini berhubungan dengan kinerja atau disesuaikan dengan kebutuhan mereka (Robbins 1993). *Operating conditions* mencakup kondisi pekerjaan, makna dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, perasaan akan tanggung jawab (bersumber dari otonomi yang dimiliki karyawan) dan pengetahuan yang didapat dari pekerjaannya (didapat dari *feedback*), dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Terakhir terdapat *Co-workers* yang membahas tentang rekan-rekan kerja. Karyawan yang mempunyai rekan-rekan kerja yang ramah dan saling mendukung, dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Menurut Ghazzawi (2008), rekan-rekan kerja karyawan, kelompok pertemanan, dan budaya kantor yang terekspos pada karyawan, semua mempunyai potensi untuk dapat meningkatkan tingkat kepuasan pekerjaan.

Menurut Meyer dan Allen (1997), *organizational commitment* terdiri dari tiga komponen komitmen, yakni *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Komponen pertama, *affective commitment* mengacu pada ikatan emosional terhadap organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan komitmen pada organisasi atas dasar keinginannya sendiri. Dapat dikatakan juga, melalui komitmen ini terbentuk *sense of belonging* yang kuat terhadap organisasi karena karyawan merasakan berbagai pengalaman positif yang menimbulkan perasaan nyaman. Seorang karyawan yang mempunyai komitmen terhadap perusahaannya, cenderung lebih bersedia untuk lebih kreatif atau inovatif saat bekerja. Hal ini dapat membantu daya saing perusahaan dengan perusahaan-perusahaan lainnya (Katz & Kahn 1978).

Komponen kedua, *continuance commitment*, yaitu komitmen yang didasari oleh nilai yang diasosiasikan karyawan dengan meninggalkan organisasi. Pada umumnya komitmen karyawan terhadap perusahaan, lebih pada kekhawatiran mereka apabila tidak dapat mencapai kesuksesan yang sudah diperoleh ketika pindah bekerja di perusahaan lain; dengan kata lain perhitungan karyawan didasari oleh investasi yang sudah diberikan kepada perusahaan (waktu, tenaga, dan usaha) dibandingkan pekerjaan di luar organisasi. Faktor usia dan lama bekerja di perusahaan juga dapat mempengaruhi *continuance commitment* karyawan tersebut. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu perusahaan cenderung merasa bahwa kontribusi yang sudah diberikannya pada perusahaan akan sia-sia, apabila ia memutuskan untuk pindah ke perusahaan lain. Maka disimpulkan oleh Meyer dan Allen (1997) bahwa karyawan berada di dalam perusahaan karena kebutuhannya dan dengan pertimbangan untung rugi dari sisi karyawan.

Komponen ketiga, *normative commitment*, menggambarkan bahwa komitmen merupakan sesuatu yang wajib diberikan oleh karyawan kepada perusahaan dimana ia bekerja. Hal ini biasanya dilakukan oleh karyawan untuk menghindari pandangan negatif terhadapnya dari lingkungan kerja, apabila ia suatu waktu memutuskan untuk pindah kerja atau berhenti kerja di perusahaan tersebut.

Meyer dan Allen (1997) juga menjelaskan bahwa setiap karyawan dalam suatu organisasi, pasti memiliki derajat komponen komitmen yang bervariasi. Setiap karyawan memiliki komponen komitmen yang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan pengalaman-pengalaman yang berbeda serta memiliki implikasi berbeda pada tingkah laku dalam bekerja. Sebagai contoh, terdapat karyawan yang selain memiliki kelekatan perasaan terhadap organisasi (*affective*), juga memiliki kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*normative*). Karyawan lain mungkin merasa puas dengan pekerjaannya dalam organisasi (*affective*), namun menyadari bahwa jika meninggalkan organisasi akan memberikan

kerugian finansial dan kerugian lainnya (*continuance*). Ada pula karyawan yang memiliki kemauan (*affective*), kebutuhan (*continuance*) dan kewajiban (*normative*) untuk bertahan dalam organisasi. Dengan adanya derajat komponen komitmen yang bervariasi ini, maka dapat diketahui komponen komitmen yang dominan yang dimiliki seorang karyawan terhadap organisasinya.

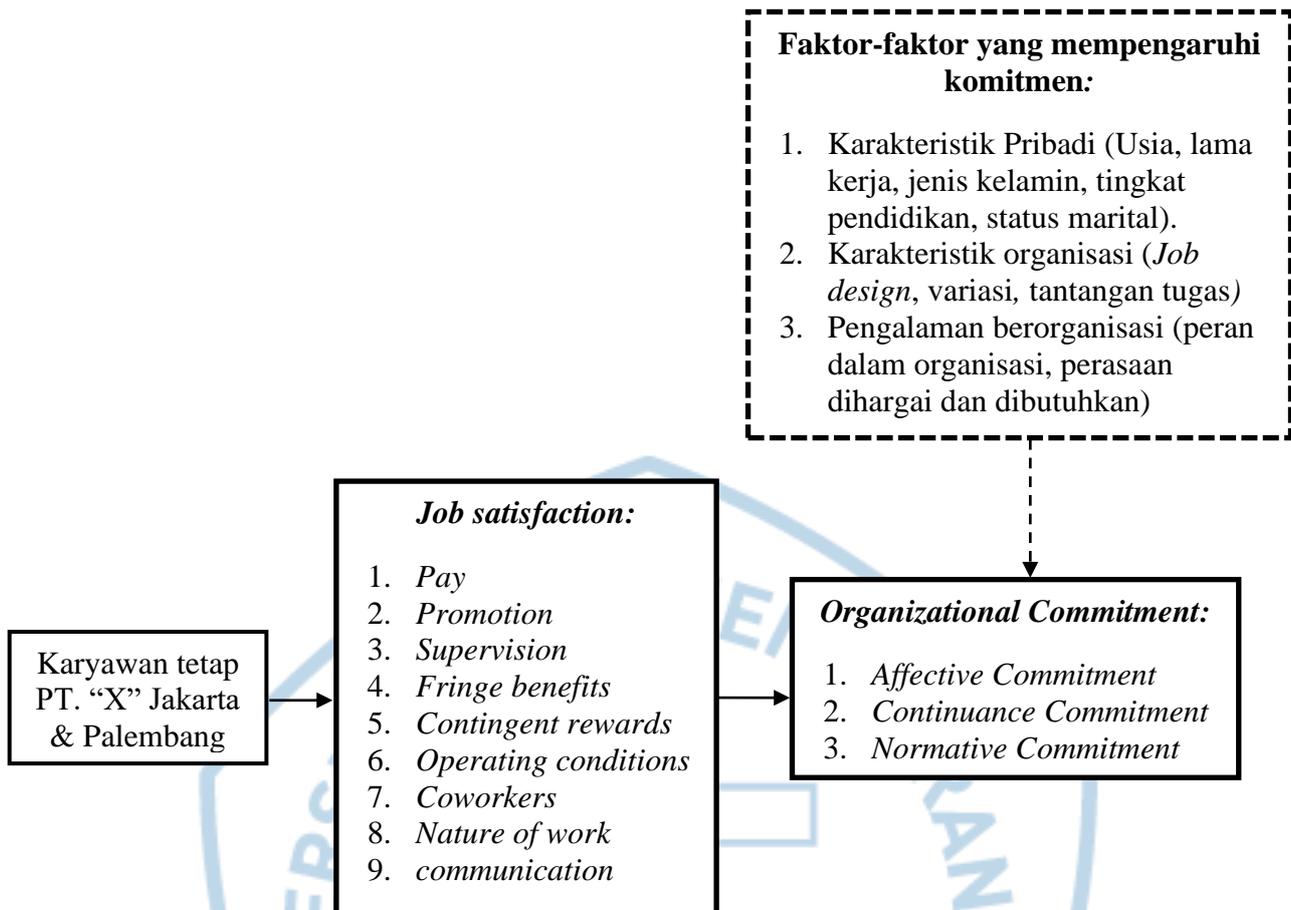
Komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti karakteristik pribadi (usia, lama kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status marital), karakteristik pekerjaan (*job design*, variasi dan tantangan tugas), dan kepuasan kerja (fasilitas dan imbalan) (Meyer & Allen, 1997). Faktor pertama adalah karakteristik pribadi, yang terdiri dari usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status marital. Usia menunjukkan catatan biografis lamanya masa hidup seseorang yang digolongkan dalam dua dimensi yakni tua dan muda. Lama kerja merupakan lamanya seseorang bekerja atau menjabat suatu posisi di dalam organisasi. Umumnya orang-orang yang berusia lebih tua dan telah lama bekerja memiliki komitmen organisasi yang kuat dibandingkan dengan mereka yang berusia muda. Berkaitan dengan jenis kelamin, wanita lebih banyak bekerja pada level rendah dengan status dan gaji yang rendah dibandingkan laki-laki, sehingga wanita cenderung menunjukkan komitmen yang lebih lemah (Meyer & Allen, 1997). Status marital berkaitan dengan tanggung jawab untuk mencukupi kebutuhan hidup pasangan dan anak-anaknya, sehingga karyawan yang telah menikah menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. tingkat pendidikan yang tinggi memberi peluang yang lebih besar untuk mencari pekerjaan yang lebih baik, sehingga karyawan yang memiliki tingkat pendidikan tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang rendah terhadap organisasi.

Faktor kedua adalah karakteristik pekerjaan, yang merupakan tantangan dalam bekerja, serta menjelaskan pengaruh pekerjaan dalam menunjukkan kreativitas dan

tanggung jawab pada seorang karyawan (Dorstein & Matalon, 1989; Meyer & Allen, 1997). Karyawan yang lebih tertantang dan menganggap pekerjaannya menarik, cenderung memiliki komitmen afektif yang lebih kuat. Kurang jelasnya perannya dalam pekerjaan, kurang mengerti akan hak dan kewajiban, serta adanya kesenjangan antara tuntutan tugas dengan kemampuan karyawan dalam bekerja; dapat mempengaruhi hasil kerja karyawan dan akan mempengaruhi komitmen organisasinya. Rendahnya komitmen afektif kepada organisasi yang dimiliki karyawan akan merugikan organisasi itu sendiri, seperti menurunnya prestasi kerja, rendahnya semangat kerja, menurunnya tingkat disiplin.

Faktor ketiga adalah kepuasan kerja, faktor ini menjelaskan sejauhmana karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan. Semakin seseorang merasa dihargai atau dibutuhkan keberadaan di organisasi, maka komitmen terhadap organisasi cenderung semakin kuat. Hal ini juga dapat dikaitkan dengan persepsi karyawan mengenai gaji yang cukup. Jumlah gaji yang diterima akan mendorong besarnya komitmen seseorang kepada organisasi. Karyawan tidak memikirkan hal lain untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan tidak memiliki keinginan untuk melakukan penyelewengan-penyelewengan kekuasaan dan wewenang, seperti korupsi atau memanipulasi aktivitas-aktivitas tertentu dalam organisasi untuk menambah kekurangan pembayaran. Imbalan ekstrinsik yang diterimanya selain gaji seperti tunjangan-tunjangan, bonus, insentif dan pension dapat menjadi rangsangan bagi individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi.

Mengingat hubungan yang jelas antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, hipotesis berikut ini dirumuskan untuk tujuan penelitian yang dilaporkan di sini. Secara ringkas alur pikiran diatas dapat dinyatakan dalam bagan sebagai berikut:



Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

1.6 Hipotesis Penelitian

1. Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan *affective commitment*.
2. Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan *continuance commitment*.
3. Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan *normative commitment*.

