



BAB I

PENDAHULUAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Begitu pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun karyawan masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Biasanya perusahaan berusaha memberikan fasilitas kesejahteraan bagi karyawannya tetapi tetap saja karyawan tidak berkomitmen terhadap perusahaannya, bahkan tidak sedikit yang berpindah kerja ke tempat lain (dalam Republika Online, 2004, Survei: Karyawan Indonesia Kecewa dengan Atasan, para. 1).

Komitmen organisasi sendiri menurut Porter (1982) merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu: penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi menjadi bagian dari organisasi

(e-psikologi.com, 2002). Sedangkan Murray, Gregoire dan Downey berpendapat, komitmen organisasi dalam bentuk ketidakinginan individu untuk meninggalkan organisasi. Hal ini dikarenakan takut kehilangan keuntungan yang diperolehnya selama ini, takut tidak mendapatkan gaji sebagaimana yang didapat dan takut tidak mendapatkan pekerjaan sebagaimana yang saat ini dijalankan. Ketakutan-ketakutan itulah yang memaksa individu untuk tetap bertahan di dalam organisasi, apapun yang terjadi ia akan tetap bekerja di perusahaan (dalam Yuwono, dkk., 2005: 135).

Hasil penelitian Prabowo mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Keaktifan Gugus Kendali Mutu pada Karyawan Pabrik, yang mana melibatkan 90 orang karyawan pabrik sebagai subjeknya, menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap keaktifan Gugus Kendali Mutu, tetapi tidak ditemukan korelasi yang signifikan antara kepuasan kerja dengan keaktifan Gugus Kendali Mutu dengan mengendalikan komitmen organisasi. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Watson Wyatt (WW), yang berkaitan dengan komitmen, keselarasan kerja, dan pemberdayaan karyawan di Indonesia dan Asia, penelitian yang mana diikuti oleh lebih dari 8.000 responden dari 46 perusahaan yang mewakili 14 bidang industri di Indonesia. Dan hasilnya selain komitmen yang rendah, kompensasi dan keuntungan yang rendah juga menjadi persoalan di Indonesia dan negara Asia lainnya. Karyawan Indonesia merasa kurang mendapat pengarahan dalam pengembangan karier mereka. Padahal masalah ini paling didambakan mereka. Sebanyak 68 responden mengaku puas dengan pekerjaannya,

82 persen mereka dapat belajar hal baru secara berkesinambungan di pekerjaan sekarang, 77 persen pekerjaan mereka menggunakan kemampuan yang memadai (dalam Republika Online, 2004, Survei: Karyawan Indonesia Kecewa dengan Atasan, para. 3).

Komitmen organisasi berkaitan dengan kepuasan kerja, Kovach mengungkapkan kepuasan kerja merupakan keadaan yang menyenangkan bagi seseorang sebagai akibat telah sesuai nilai-nilai diri dengan pekerjaan bahkan telah diaplikasikan dengan baik (dalam Yuwono, dkk., 2005: 118). Kepuasan kerja merupakan keadaan positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau kurang berkomitmen akan menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran maupun keluar-masuk (Mathis, 2001: 98). Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Boswell, Tichy & Boudreau mengenai *The Relationship Between Employee Job Change and Job Satisfaction TheHoneymoon-Hangover Effect*, mengungkapkan bahwa *turn over* karyawan itu merupakan suatu hal yang penting yang mana berhubungan dengan kompensasi, peluang untuk maju dan stres kerja, termasuk di dalamnya demografi dan kepribadian karyawan. Sikap kerja dan terutama kepuasan kerja secara pasti hadir sebagai faktor penting dalam memprediksi perilaku karyawan.

Spector (dalam Yuwono, dkk., 2005: 121) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kluster perasaan evaluatif tentang pekerjaan dan ia mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari 9 aspek dengan nama *Job Satisfaction Survey* yaitu:

upah, promosi, supervisi, *benefits*, *contingents rewards*, *operating procedures*, *coworkers*, *nature of work* dan *communication*.

Berdasarkan indikator kepuasan kerja Spector diatas, maka dilakukan *interview* awal pada tanggal 16 September 2006 dengan 2 orang karyawan Bank "X" cabang Jember. Subjek pertama menduduki posisi sebagai Marketing Team Leader yang telah bekerja selama 15 tahun semenjak tahun 1992 dan subjek kedua sebagai Account Officer telah bekerja selama 14 tahun semenjak tahun 1993. Selain itu mereka juga mempunyai hubungan yang baik dengan rekan kerja yang lainnya. Dengan memegang posisi penting dan juga orang lama, mereka dianggap sebagai senior dan juga disegani oleh karyawan yang lain. Selain itu mereka juga merupakan tempat aspirasi teman-teman kerja mereka di kantor, jadi apabila ada hal yang menjadi uneg-uneg dari karyawan yang lain maka kedua subjek ini bertugas menyampaikannya kepada pimpinan. Kedua subjek ini juga dianggap sebagai tangan kanan pimpinan karena posisi mereka yang penting di perusahaan dan juga karena mereka orang lama sehingga menjadi orang kepercayaan pimpinan. Karena alasan inilah maka kedua subjek dianggap dapat mewakili berbicara mengenai kepuasan kerja di Bank "X" ini. Dan dari hasil wawancara didapatkan hasil, yang pertama untuk upah, karyawan merasa cukup dengan upah yang diberikan oleh perusahaan yang berdiri pada tanggal 2 Desember 1992, untuk bank kecil seperti "X" (disebut bank kecil karena volume usaha, jaringan dan pekerjaan disini juga kecil), gaji yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan UMR (Upah Minimum Regional), bahkan sudah diatas UMR. Untuk promosi mereka merasakan kurang, hal ini dikarenakan tidak ada ekspansi

perusahaan dari kantor cabang menjadi kantor cabang pembantu, sehingga tidak berkembang. Selain itu perusahaan hanya mengandalkan anak daerah, sehingga yang bekerja di bank ini hanyalah penduduk yang berdomisili di Jember saja.

Kemudian untuk supervisi, mereka mengungkapkan bahwa pengawasan kurang ketat dikarenakan adanya penggabungan tugas atau kerja rangkap, sehingga tidak fokus dan efektif dalam menjalankan tugasnya. Misalnya saja kepala bagian operasional dan kepala bagian teller dipegang oleh satu orang. Perusahaan melakukan hal ini karena untuk efisiensi biaya dan SDM (Sumber Daya Manusia). Masalah *benefits*, karyawan merasakan kesulitan dalam mengajukan kredit kepada perusahaan, padahal pinjaman kredit merupakan salah satu fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, namun yang terjadi adalah karyawan sulit sekali mengajukan pinjaman kredit, karena prosesnya lama. *Contingent rewards* yang diberikan dirasa kurang karena perusahaan memberikan *rewards* paling tinggi hanya satu kali gaji, jadi karyawan merasa sudah berusaha lebih dan memberikan kemajuan lebih bagi perusahaan hanya dihargai sebesar satu kali gaji, menurut mereka harusnya bisa lebih dari itu.

Mengenai *operating procedures* yang berkaitan dengan kebijakan dan peraturan perusahaan, karyawan menyatakan bahwa ada peraturan di perusahaan yang kurang jelas sehingga terjadi multi tafsir antara yang membuat peraturan dan yang membaca peraturan, selain itu peraturan sering pula berubah-ubah, misalnya saja mengenai uang makan apabila dinas ke luar kota. Pertama menyatakan bahwa uang makan sebesar Rp. 50.000,-, lalu berubah lagi menjadi uang makan sebesar Rp. 50.000,- dan apabila ada sisa maka harus dikembalikan ke perusahaan.

Peraturan yang sering berubah seperti ini sering membingungkan dan membuat kesal karyawan.

Coworkers di bank yang segmentasinya untuk usaha kecil menengah dapat dikatakan saling mendukung satu dengan lainnya, hal ini dikarenakan jumlah karyawan yang hanya 33 orang sehingga saling mengenal dengan baik antar rekan sekerja. Untuk *nature of work* mereka mengatakan bahwa mau tidak mau pekerjaan itu dilakukan karena itu merupakan suatu kewajiban, namun mereka mengatakan akan lebih menyenangkan apabila *rewards* bisa lebih tinggi dari standar yang telah ditentukan perusahaan. Yang terakhir mengenai *communication*, komunikasi di perusahaan jarang sekali terjadi *missed* karena atasan biasanya mengumpulkan karyawan untuk memberitahukan masalah perusahaan atau mengenai tugas yang harus mereka lakukan, sehingga apabila ada yang tidak mengerti karyawan dapat langsung menanyakan kepada atasan pada saat itu juga. Untuk komunikasi antar rekan sekerja dapat dikatakan cukup baik dan akrab, hal ini kembali lagi karena jumlah karyawan yang bekerja hanya sedikit yakni sebanyak 33 orang, selain itu sebagian besar yang bekerja disana adalah orang-orang lama (karyawan yang bekerja semenjak Bank "X" didirikan), sehingga satu dengan yang lain saling mengenal.

Dari kesembilan indikator, 6 indikator menunjukkan adanya kecenderungan bahwa karyawan merasa tidak puas, tetapi *turn over* di perusahaan ini sangat kecil, adapun yang keluar itu dikarenakan menikah atau sedang hamil sehingga memutuskan untuk berhenti bekerja. Karyawan memutuskan untuk tetap bertahan di perusahaan ini dikarenakan mereka sudah merasakan nyaman dengan

lingkungan kerja dan teman sekerja tempat mereka bekerja sekarang, selain itu di Jember tidak membuka bank baru sehingga tidak kesempatan untuk pindah kerja, apabila pindah di tempat lain itu sangat sulit karena biasanya bank-bank menerima *fresh graduate* yang bisa dibayar murah. Apabila mereka pindah ke BPR (Bank Perkreditan Rakyat) mereka akan menerima gaji yang lebih kecil dari gaji yang mereka terima sekarang. Jadi mereka memutuskan untuk tetap bertahan bekerja di perusahaan ini.

Berdasarkan hasil wawancara juga didapatkan, bahwa ada sebagian karyawan yang sudah merasakan bahwa nilai-nilai yang mereka punya sejalan dengan nilai yang perusahaan miliki, sehingga mereka juga mau berkorban demi kemajuan perusahaan. Namun ada pula yang memutuskan untuk tetap bekerja walaupun tidak puas bekerja di bank ini, hal ini dilakukan karena mereka takut tidak akan mendapatkan pekerjaan dan menganggur apabila mereka memutuskan untuk keluar dari perusahaan.

Selain melakukan wawancara awal untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan, peneliti juga melakukan pengukuran terhadap komitmen organisasi yang dimiliki karyawan yang bekerja di Bank "X", pengukuran dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner ke 33 orang karyawan tersebut, penelitian yang dilakukan pada perusahaan ini menggunakan *total population study* sehingga semua karyawan yang berjumlah 33 orang dijadikan subjek penelitian. Hal ini dilakukan untuk melihat proporsi komitmen yang dimiliki oleh karyawan, apakah memiliki komitmen tinggi, sedang atau rendah. Dasar pembuatan angket menggunakan 3 komponen komitmen organisasi yang dirumuskan oleh Allen dan

Mayer yakni *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*, 3 komponen ini mempengaruhi komitmen organisasi sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya (dalam Yuwono, dkk., 2005: 140). Setiap komponen mempunyai dasar yang berbeda. Karyawan diminta untuk memilih 3 pilihan, ketiga pilihan ini mengarah apakah mereka memiliki *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. pilihan pertama merupakan pilihan dimana komitmen karyawan tinggi atau disebut juga *affective commitment*, mereka bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sedangkan pilihan kedua yang mengarah pada karyawan dengan *continuance commitment* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi karena membutuhkan organisasi. Sementara itu pilihan ketiga mengarah pada karyawan yang memiliki komponen *normative commitment* tetap menjadi anggota organisasi karena adanya kewajiban untuk bertahan dalam organisasi.

Hasil dari penyebaran kuesioner tersebut adalah sebagai berikut: 16 orang diduga termasuk dalam *affective commitment*, 13 orang cenderung *continuance commitment* dan 4 orang cenderung *normative commitment*. Menurut Kuncoro (dalam Yuwono, dkk., 2005: 141) perwujudan tingkah laku pada karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *affective* berbeda dengan karyawan dengan dasar *continuance*. Karyawan yang ingin menetap dalam organisasi karena keinginannya sendiri (*affective*) memiliki keinginan menggunakan usaha agar sesuai dengan tujuan organisasi, hal ini berarti 16 karyawan yang termasuk dalam *affective commitment* menggunakan segenap usaha mereka agar sesuai dengan

tujuan organisasi. Sedangkan 13 Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *continuance* cenderung menghindari kerugian *financial* sehingga usaha yang dilakukan untuk organisasi kurang maksimal. Sementara itu 4 orang karyawan dengan komponen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung sejauh mana perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang diterimanya dari organisasi.

Jumlah antara karyawan *affective commitment* dan *continuance commitment* tidak terlalu jauh yakni 16 dan 13, apalagi jumlah karyawan yang bekerja di bank ini hanya sedikit yakni berjumlah 33 orang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak menjamin bahwa yang bekerja disana sebagian besar berada pada *affective commitment*, hal ini dikarenakan jumlah karyawan yang sedikit sehingga perbandingan antara ketiga komponen komitmen ini tidak terlalu jauh.

Dengan adanya perbandingan yang tidak terlalu jauh ini, ingin dilihat apakah para karyawan benar-benar mempunyai komitmen yang demikian terhadap perusahaan, disamping ada faktor-faktor kerja yang mereka tidak puas. Karena apabila mereka yang berada pada *continuance commitment* dan *normative commitment* menduduki posisi penting, maka hal ini akan merugikan perusahaan. Karena mereka tidak mengeluarkan segenap usaha demi kemajuan perusahaan dan mereka bekerja agar terima gaji dan juga agar tidak menganggur. Akhirnya loyalitas terhadap perusahaan menjadi rendah dan tidak ada kemajuan bagi perusahaan apabila mempekerjakan orang-orang seperti ini.

Berdasarkan hasil wawancara awal untuk mengukur kepuasan kerja didapatkan dari 9 indikator kepuasan kerja milik Spector, 6 indikator karyawan merasa tidak puas. Keenam indikator tersebut adalah promosi, supervisi, *benefits*, *contingent rewards*, *operating procedures* dan *nature of work*. Meskipun terdapat kecenderungan bahwa karyawan merasa tidak puas bekerja Bank “X” ini, namun mereka tetap memutuskan untuk bekerja disini dapat dikatakan pula *turn over* karyawan rendah. Untuk komitmen organisasi, 16 orang atau 48,5 % karyawan memiliki komitmen organisasi tinggi atau *affective commitment*. Berdasarkan *Bavendam Research Incorporated* tahun 2000 (dalam Munanadar, dkk., 2004: 79) memaparkan ciri-ciri pekerja yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi dan komitmen organisasi termasuk salah satu dari 4 ciri yang ada. Dinyatakan bahwa salah satu ciri orang yang mempunyai kepuasan kerja tinggi adalah mempunyai komitmen organisasi tinggi. Namun kenyataan yang terjadi pada bank ini adalah komitmen organisasi karyawan cenderung tinggi, sedangkan kepuasan kerjanya cenderung rendah.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan komitmen organisasi ditinjau dari kepuasan kerja karyawan di Bank “X” di Jember ini.

1.2. Batasan Masalah

Agar cakupan wilayah penelitian tidak terlalu luas maka perlu adanya batasan-batasan permasalahan yang akan diteliti, maka peneliti memfokuskan penelitian hanya pada hubungan komitmen organisasi ditinjau dari kepuasan

kerja, yang mana subjek penelitian adalah semua karyawan yang bekerja di Bank “X”, khususnya Bank “X” cabang Jember yang berjumlah 33 orang.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan batasan, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut apakah ada hubungan komitmen organisasi ditinjau dari kepuasan kerja karyawan di Bank “X” Jember.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji ada tidaknya hubungan komitmen organisasi ditinjau dari kepuasan kerja karyawan di Bank “X” Jember.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pengembangan teori-teori psikologi, khususnya teori psikologi industri dalam hal hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan.

b. Manfaat praktis

- a) Bagi Perusahaan: penelitian ini dilakukan untuk memberikan pemahaman pada pemimpin tentang pentingnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam dunia kerja.

- b) Bagi Karyawan: penelitian ini dilakukan untuk memberikan pemahaman mengenai hubungan komitmen organisasi ditinjau dari kepuasan kerja.
- c) Bagi Peneliti: peneliti mampu mengaplikasikan teori-teori psikologi industri untuk menganalisa dunia kerja.