



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENYUSUNAN SISTEM MANAJEMEN KARIR SEBAGAI  
INTERVENSI KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
GENERASI Y GUNA MENINGKATKAN KOMITMEN  
ORGANISASI PADA PERUSAHAAN INS**

*(Career Management System as a Job Satisfaction's Intervention to  
Enhance Gen Y's Organizational Commitment in INS Company)*

**TESIS**

**WIDYA METHASARI SITEPU  
1006742926**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI  
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK, JUNI 2012**

**Universitas Indonesia**

Penyusunan sistem..., Widya Methasari Sitepu, FPsI UI, 2012



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENYUSUNAN SISTEM MANAJEMEN KARIR SEBAGAI  
INTERVENSI KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
GENERASI Y GUNA MENINGKATKAN KOMITMEN  
ORGANISASI PADA PERUSAHAAN INS**

*(Career Management System as a Job Satisfaction's Intervention  
to Enhance Gen Y's Organizational Commitment in INS  
Company)*

**TESIS**

**Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister  
Psikologi Terapan**

**WIDYA METHASARI SITEPU  
1006742926**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI  
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK, JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : WIDYA METHASARI SITEPU

NPM : 1006742926

Tanda Tangan :



Tanggal : 21 JUNI 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : WIDYA METHASARI SITEPU  
NPM : 1006742926  
Program Studi : Ilmu Psikologi  
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Penyusunan sistem manajemen karir sebagai intervensi kepuasan kerja karyawan generasi Y guna meningkatkan komitmen organisasi pada perusahaan INS

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Terapan pada Program Studi Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Endang Parahyanti, M.Psi.

Penguji : Dr. Joni P. Soebandono, MM, M.Si

Penguji : Dra. Bertina Sjabadhyani, M.Si

Ketua Program Studi  
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia

Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi.  
NUP. 0806050140

Dr. Wilmarf Dahlan Mansoer., M. Org. Psy.  
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia  
Tanggal :

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah mengizinkan agar tesis ini dapat diselesaikan pada waktunya. Adapun tujuan penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program Magister Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Banyak pihak yang turut membantu, baik dalam doa, bimbingan dan dukungan dalam menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Dr.Endang Parahyanti, M.Psi. selaku dosen pembimbing yang telah bersedia menyediakan waktu guna memberikan arahan dan bimbingan dalam menyusun tesis ini.
2. Orang tua saya yang menjadi motivasi utama saya guna menyelesaikan tesis ini tepat waktunya
3. PT INS, *HR division manager* dan teman-teman departemen HR. Terimakasih atas dukungan dan pengertiannya selama saya menyelesaikan tesis ini
4. Teman-teman Psikoter 2010 yang sangat memberikan dukungan dan bantuan
5. Teman-teman *Marketing* dan *Accounting* PT INS yang bersedia untuk meluangkan waktu menjadi responden yang setia
6. Sahabat-sahabat yang setia untuk berbagi dan menjadi konsultan
7. ROKER yang selalu memberi dukungan
8. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, akan tetapi saya berharap tesis ini dapat memberikan inspirasi bagi pihak-pihak terkait

Depok, 22 Juni 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : WIDYA METHASARI SITEPU

NPM : 1006742926

Program Studi : Ilmu Psikologi

Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia

Fakultas : Psikologi

Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**“PENYUSUNAN SISTEM MANAJEMEN KARIR SEBAGAI INTERVENSI  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN GENERASI Y GUNA  
MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASI PADA PERUSAHAAN  
INS”**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 22 Juni 2012

Yang menyatakan



( Widy Methasari Sitepu)

## ABSTRAK

Nama : Widya Methasari  
Program Studi : Ilmu Psikologi  
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia  
Judul : Penyusunan sistem manajemen karir sebagai intervensi kepuasan kerja karyawan generasi Y guna meningkatkan komitmen organisasi pada perusahaan INS

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah intervensi berupa penyusunan sistem manajemen karir dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan generasi Y pada perusahaan INS, sehingga berdampak pada peningkatan komitmen organisasi karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 114 karyawan generasi Y, dengan menggunakan alat ukur *Organizational Commitment Quationnaire (OCQ)* dari Steers, Porter, Mowday dan Boulian (1974) serta *Job Satisfaction Survey (JSS)* dari Spector (1997). Dengan menggunakan analisa regresi terhadap variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi, maka diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa dimensi promosi dan karakteristik dasar pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (koefisien  $b_{\text{dimensi promosi}}=0,255$  dan nilai  $b_{\text{dimensi nature of work}}=0,344$ , dengan  $p \text{ value} < 0,05$ ). Program intervensi yang dirancang untuk meningkatkan komitmen organisasi adalah penyusunan sistem manajemen karir pada departemen *human resource*. Sistem manajemen karir disusun berdasarkan standar kompetensi; jenjang karir; serta mekanisme perencanaan karir individu. Informasi yang diperoleh dari masukan manajemen perusahaan INS menyatakan bahwa sistem ini memberikan petunjuk bagi atasan dan praktisi *human resource* di perusahaan guna menerapkan manajemen karir karyawan, agar kepuasan kerja karyawan meningkat.

Kata kunci:

Intervensi penyusunan sistem manajemen karir, komitmen organisasi, kepuasan kerja, karyawan generasi Y.

## ABSTRACT

*Name* : Widya Methasari  
*Study Program* : Psychology  
*Specialization* : Applied of Human Resources  
*Title* : Career management system as a job satisfaction's intervention to enhance gen Y's organizational commitment in INS Company

*This research aimed to determine the effect of career management design, as intervention program, to enhance gen Y's job satisfaction in INS company, in order to improve organizational commitment. Research conducted on 114 gen Y's employee, by using Steers, Porter, Mowday and Boulian's (1974), Organizational Commitment Quationnaire (OCQ) and Spector's (1997), Job Satisfaction Survey (JSS). By using regression analysis to both variables, the result show that promotion and nature of work, as job satisfaction factor, were having significance influence among other factors (  $b_{promotion}=0,255$  and  $b_{nature\ of\ work}=0,344$ , with  $p\ value < 0,05$  ). Based on this, therefore, interventions program was designed to improve organization commitment, which is design of career management system at Human Resource Department. Career management system was designed with standard competencies, career path, and individual career plan mechanism. Information gathered from INS management showed that this system gives guidance to supervisor and human resource practitioner in this company to implement employee career management, so that employee satisfaction will be increase .*

*Key words:*

*Career management system design, organizational commitment, job satisfaction, generation Y's employees*



## DAFTAR ISI

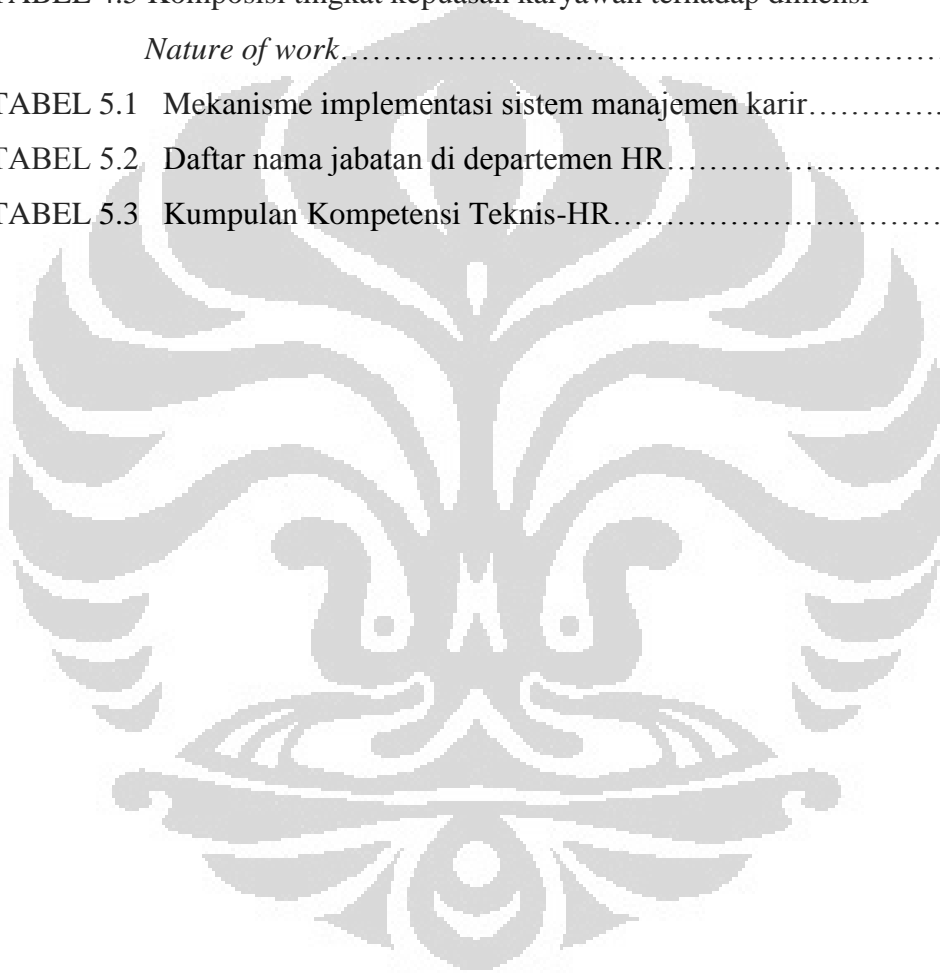
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS. ....	i
LEMBAR PENGESAHAN. ....	ii
KATA PENGANTAR. ....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH. ....	iv
ABSTRAK. ....	v
<i>ABSTRACT</i> . ....	vi
DAFTAR ISI. ....	vii
DAFTAR TABEL. ....	x
DAFTAR BAGAN. ....	xi
DAFTAR DIAGRAM. ....	xii
DAFTAR LAMPIRAN. ....	xiii
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah. ....	1
1.2 Rumusan Masalah. ....	7
1.3 Tujuan Penelitian. ....	7
1.4 Manfaat Penelitian. ....	8
1.5 Sistematika Penulisan. ....	8
<b>II. KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1 Komitmen Organisasi. ....	9
2.1.1 Model Komitmen Korganisasi.....	11
2.1.2 <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> .....	12
2.1.3 Membangun Komitmen Organisasi.....	12
2.1.4 Dampak Komitmen Organisasi.....	14
2.1.5 Komitmen Organisasi dan hubungannya dengan Karakteristik individu.....	15
2.1.6 Komitmen Organisasi dan hubungannya dengan Konstruk lainnya.....	16

2.2	Kepuasan Kerja . . . . .	17
2.2.1	Teori Kepuasan Kerja.....	17
2.2.2	<i>Job Satisfaction Survey</i> .....	20
2.2.3	Kepuasan Kerja dan hubungannya dengan karakteristik individu.....	21
2.2.4	Kepuasan Kerja dan hubungannya dengan konstruk lain.....	22
2.2.5	Dampak Kepuasan Kerja.....	23
2.2.6	Meningkatkan Kepuasan Kerja.....	24
2.3	Proses Manajemen Strategis Sumber Daya Manusia . . . . .	25
2.4	Kerangka Pemikiran . . . . .	26
<b>III.</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>28</b>
3.1	Profil Organisasi.....	28
3.2	Metode Penelitian.....	29
3.3	Subjek Penelitian.....	29
3.4	Prosedur Penelitian.....	30
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	30
3.6	Alat Ukur Penelitian . . . . .	31
3.6.1	Variabel Kepuasan Kerja.....	31
3.6.2	Variabel Komitmen Organisasi.....	31
3.6.3	Uji Coba Alat Ukur.....	32
3.6.4	Reliabilitas Alat Ukur.....	32
3.6.5	Validitas Alat Ukur.....	33
<b>IV.</b>	<b>HASIL DAN ANALISA PENELITIAN.....</b>	<b>34</b>
4.1	Gambaran Responden . . . . .	34
4.2	Hasil Penelitian terhadap Komitmen Organisasi dan KK.....	35
4.2.1	Uji Reliabilitas Alat Ukur <i>Field</i> .....	35
4.2.2	Uji Validitas Alat Ukur <i>Field</i> .....	35
4.3	Hubungan antara Komitmen Organisasi dan KK.....	35

4.3.1 Korelasi antara IV dan DV.....	35
4.3.2 Diagram Pencar IV dan DV.....	36
4.3.3 Analisis Regresi Linier.....	37
4.4 Analisa Hasil Penelitian.....	39
<b>V. RANCANGAN INTERVENSI.....</b>	<b>48</b>
5.1 Usulan Rancangan Intervensi.....	48
5.2 Rancangan Intervensi penyusunan sistem manajemen karir.....	50
5.2.1 Pilot Project: HRD.....	62
5.2.2 Kumpulan Kompetensi Teknis-HRD.....	63
5.2.3 Career Path HRD.....	67
5.2.4 <i>Performance Management</i> .....	68
5.2.5 <i>Human Asset Value</i> PT INS.....	69
5.2.6 Aktivitas Pengembangan karir.....	69
5.2.7 Dampak implementasi sistem manajemen karir.....	71
<b>VI. DISKUSI, SIMPULAN, SARAN.....</b>	<b>73</b>
6.1 Diskusi.....	73
6.2 Simpulan.....	74
6.3 Saran.....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>77</b>

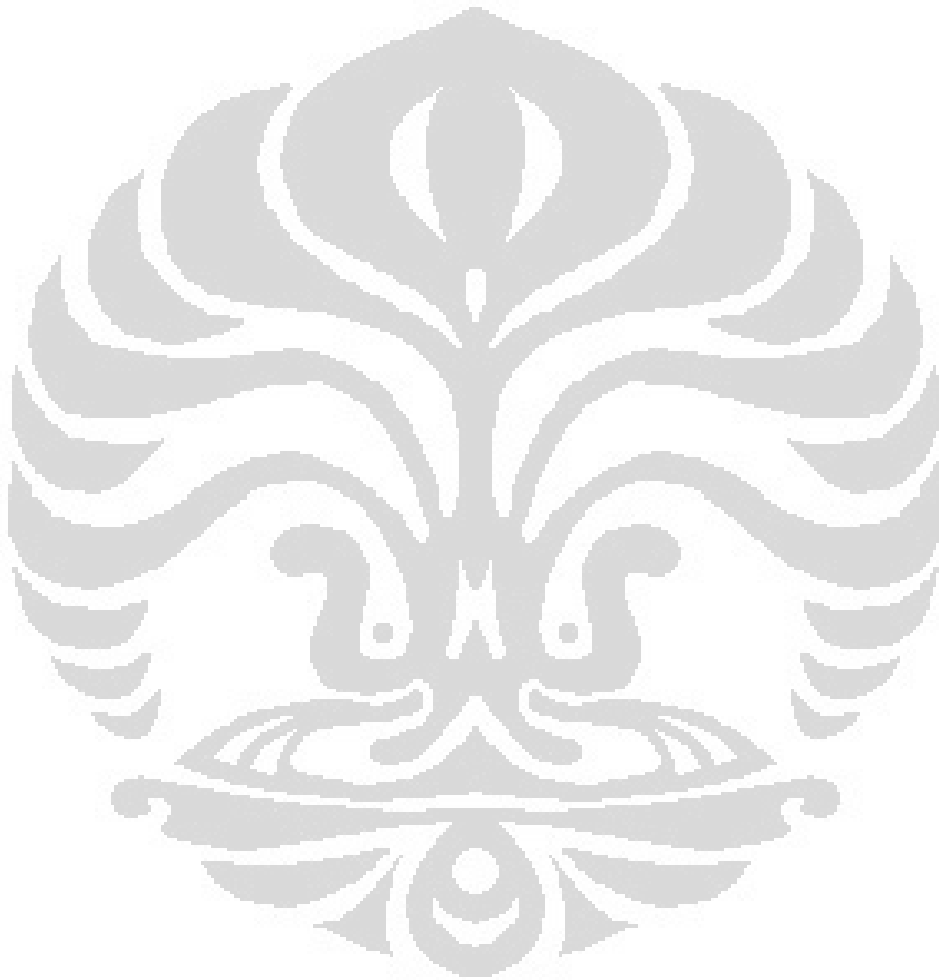
## DAFTAR TABEL

TABEL 4.1 Korelasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi.....	36
TABEL 4.2 Analisa Regresi.....	37
TABEL 4.3 Analisa Regresi Dimensi KK terhadap KO.....	39
TABEL 4.4 Komposisi tingkat kepuasan karyawan terhadap dimensi Promosi.....	43
TABEL 4.5 Komposisi tingkat kepuasan karyawan terhadap dimensi <i>Nature of work</i> .....	46
TABEL 5.1 Mekanisme implementasi sistem manajemen karir.....	57
TABEL 5.2 Daftar nama jabatan di departemen HR.....	62
TABEL 5.3 Kumpulan Kompetensi Teknis-HR.....	63



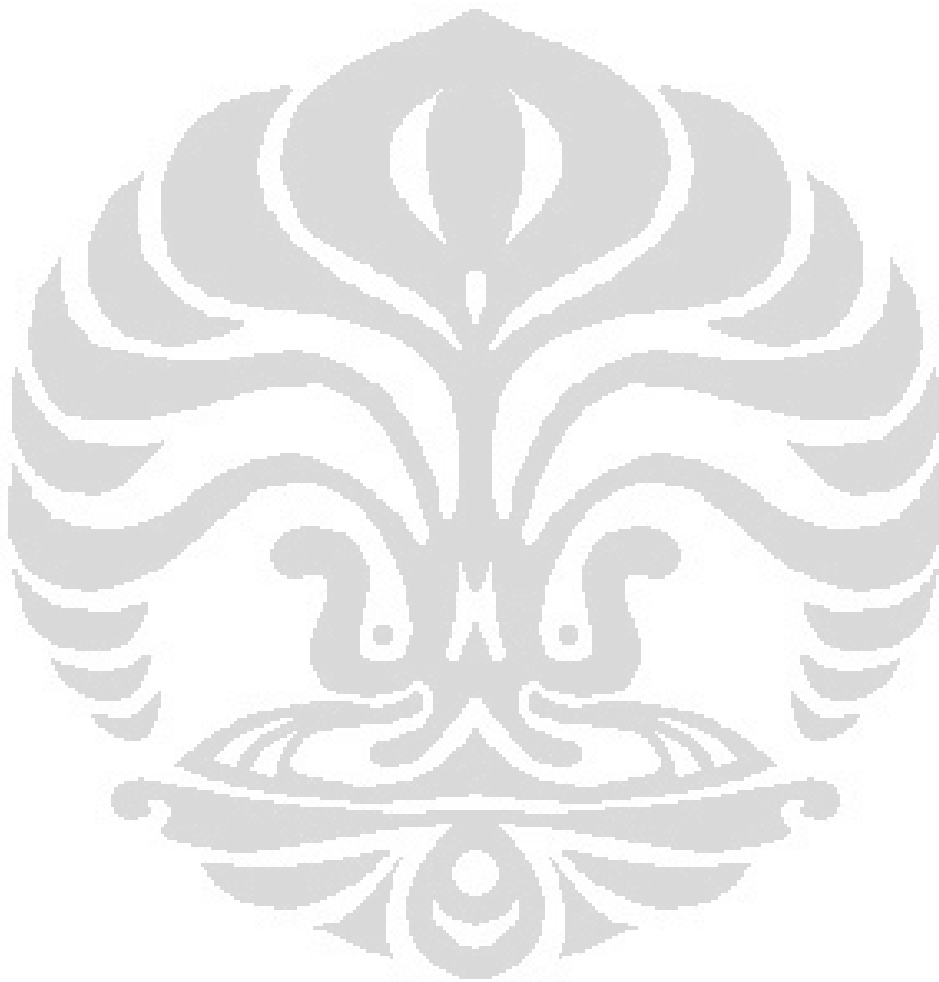
## DAFTAR BAGAN

BAGAN 2.1 Model Proses Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia . . . . .	25
BAGAN 2.2 Hubungan antara KK dan KO.....	27
BAGAN 5.1 Alur Sistem Manajemen Karir.....	53
BAGAN 5.2 <i>Career Path Departement Human Resources</i> .....	67



## DAFTAR DIAGRAM

DIAGRAM 4.1 Diagram Pencar KK dan KO.....	36
DIAGRAM 4.2 Komposisi tingkat KO karyawan.....	40
DIAGRAM 4.3 Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan Gen Y.....	42



# BAB 1

## PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai latar belakang permasalahan yang akan diteliti, rumusan permasalahan yang menjadi fokus penelitian, tujuan dan manfaat yang diperoleh dari penelitian ini serta bagaimana penelitian ini dituangkan ke dalam penulisan tesis ini.

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan INS merupakan perusahaan manufaktur di Indonesia. Dahulu perusahaan ini merupakan salah satu divisi di dalam perusahaan korporasi induknya, yakni perusahaan XYZ. Pada bulan Oktober 2010, perusahaan ini secara korporasi mengalami restrukturisasi internal, mengakibatkan divisi ini mengalami perubahan nama serta menjadi bagian di dalam suatu SBU *Consumer Branded Product*. Restrukturisasi internal ini sendiri merupakan wujud adaptasi dan strategi perusahaan terhadap kondisi yang ada agar tetap menjadi yang terunggul di industrinya masing-masing.

Hingga saat ini, INS memiliki 14 cabang yang tersebar dari Medan hingga Manado. Pabrik pertama diberdirikan sejak tahun 1971 dan terus mengalami ekspansi sejak saat itu. Tidak hanya di dalam negeri, perusahaan ini juga memiliki pabrik Ipoh, Malaysia dan beberapa perusahaan *joint venture* di beberapa negara.

Visi INS yang ingin menjadi perusahaan terdepan di dalam industri *consumer goods* di dukung oleh misi guna menghasilkan produk yang berkualitas dan dicintai konsumen, dengan tetap melakukan perbaikan terus menerus dalam hal proses, teknologinya maupun sumber daya manusianya.

Karyawan merupakan aset perusahaan yang paling penting. Menurut De Meuse (2010), terdapat 4 generasi angkatan kerja di dalam perusahaan, yakni: (i) *matures*, lahir antara tahun 1929 hingga 1945; (ii) *Boomers*, lahir tahun 1946 hingga 1964; (iii) *Xers*, lahir tahun 1965 hingga 1979; dan (iv) *Generation Y* atau *millenials* yang lahir tahun 1980 hingga akhir tahun 1990. Adapun komposisi

karyawan di perusahaan ini di dominasi oleh generasi X sebanyak 60%, *boomers* sebesar 20% dan generasi Y sebesar 20%.

Masing-masing generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda. Di dalam Schultz (2010), dijelaskan mengenai karakteristik tiga generasi, yakni: (i) *Babyboomer*, merupakan generasi terbesar, kompetitif di dalam mencari pekerjaan dan promosi. *Workaholics*, menghabiskan 60 jam kerja dalam seminggu, mengorbankan waktu mereka dengan keluarga untuk tetap mempertahankan pekerjaan atau untuk memperoleh bayaran yang lebih besar serta promosi; (ii) Generasi X, cenderung lebih terbuka terhadap pekerjaan yang tradisional, puas dalam penggunaan teknologi komputer, mempertanyakan otoritas, mengutamakan otonomi dan kebebasan dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka; (iii) Generasi Y, mengutamakan diri sendiri dan membutuhkan adanya *feedback*, penghargaan dan pujian yang konstan dari atasan mereka. Selain itu, angkatan ini memiliki harga diri yang tinggi, *enterpreneurial* dan menginginkan pekerjaan yang memiliki arti sesegera mungkin, antusias terhadap pekerjaan. Survei terhadap gen Y menunjukkan bahwa 90 % dari mereka menginginkan pekerjaan yang menawarkan jadwal kerja yang fleksibel, menuntut kreativitas, dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk memiliki dampak bagi dunia. Mereka juga menginginkan rekan kerja yang membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.

Di dalam penelitian ini, peneliti ingin fokus pada generasi Y, mengingat tantangan yang akan dihadapi perusahaan di tahun mendatang akan semakin berat, dan akan adanya pensiun serentak 5-10 tahun mendatang di jajaran manajemen. Dengan demikian generasi Y ini akan menjadi harapan bagi perusahaan. Generasi Y akan semakin meningkat jumlahnya di tahun-tahun ke depan dan menggantikan *boomers* yang akan segera pensiun. Generasi ini juga yang akan mewujudkan visi dan misi perusahaan guna menjadi perusahaan yang unggul dalam bidangnya.

Dari segi performa, data penilaian tahunan karyawan menunjukkan bahwa karyawan dengan usia dibawah 30 tahun, yang memiliki nilai rata-rata 3 tahun lebih besar dari 80 hanya 30 % dari populasi yang ada. Sebagai generasi yang diharapkan, perfoma yang ditampilkan ini tentu belum sesuai, mengingat mereka



seharusnya dapat menampilkan performa yang lebih lagi jika ditinjau dari sisi pendidikan yang mereka punya, yakni diploma dan sarjana.

Sejak tahun 2011, perusahaan merubah sistem manajemen kehadiran, yang sebelumnya menggunakan kartu kehadiran manual, menjadi *finger scan* yang dirasakan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Hal ini dilakukan dengan tujuan tertib administrasi, juga menekan angka keterlambatan dan meningkatkan disiplin karyawan dalam absen. Dari bulan Januari hingga Juni 2012, 4 dari 16 cabang yang ada, setiap minggunya selalu saja ada data karyawan mangkir. Selain itu, standar absensi sebesar 0.5% juga tidak tercapai oleh hampir 50% cabang yang ada.

Dari pengamatan di salah satu cabang, yakni DKI, sangat susah untuk melibatkan karyawan dalam keikutsertaan aktivitas perusahaan, sebagai panitia ataupun pelaksana acara. Seperti pengalaman peneliti, dalam beberapa acara seperti Buka Puasa Bersama, maupun 17 Agustus, tidak ada karyawan yang secara sukarela mendaftarkan diri menjadi panitianya. Karyawan harus ditunjuk dahulu oleh perusahaan dan Serikat Pekerja, dan pada akhirnya yang ikut serta adalah mereka yang tahun-tahun sebelumnya sudah ikut serta. Alasan yang diungkapkan adalah karena pelaksanaan acara yang seringkali di luar jam kerja ataupun pada hari libur, sehingga dianggap sebagai suatu beban tambahan. Bahkan pada acara yang diadakan oleh perusahaan guna merangsang ide perbaikan dari karyawan, yakni Forum Inovasi, dalam 3 tahun pelaksanaannya, karyawan yang turut berpartisipasi dalam forum ini dengan mengirimkan idenya, hanya sekitar 10% saja dari total karyawan cabang DKI, padahal bagi para pemenang akan mendapatkan hadiah khusus, sesuai kategori inovasi yang dihasilkan. Peneliti kemudian melakukan pengecekan kepada cabang lain, guna melihat keterlibatan karyawan dalam acara yang diselenggarakan perusahaan, alhasil ternyata cabang lain juga memiliki permasalahan yang sama.

Beberapa cabang juga menampilkan gejala ketidakpercayaan karyawan kepada manajemen. Data menunjukkan bahwa sepertiga cabang yang ada rentan dengan aksi demo para karyawannya. Aksi demonstrasi pernah terjadi di cabang M, S, P, B, dan C, bahkan Maret 2011 cabang L dan C melakukan aksi demo. Ada cabang yang sangat mudah dipengaruhi oleh pihak luar dan mengakibatkan aksi

mogok kerja yang berbuntut pada perhentian produksi selama beberapa jam. Kebijakan perusahaan untuk menggunakan tenaga kerja pihak ketiga juga menuai pertentangan di beberapa cabang, seperti di cabang C. Juni 2012, cabang C juga melakukan aksi demonstrasi terhadap sistem perekrutan yang dilaksanakan manajemen. Setiap awal tahun juga merupakan momen yang harus diwaspadai manajemen perusahaan, berhubungan dengan kenaikan gaji. Hal ini mengakibatkan hubungan industrial yang kurang harmonis, terutama di cabang C, hingga saat ini.

Dari performa kerja juga dirasakan masih belum memenuhi harapan. Dilihat dari sisi *marketing*, beberapa daerah di dalam maupun luar Jawa, sudah mulai dikuasai kompetitor. *Market share* produk perusahaan, dahulu menguasai pasar, sekarang sudah dikuasai oleh kompetitor. Seperti dikutip di dalam SWA edisi 14 April 2004 dalam artikel berjudul Sukses SDP Menggempur Pasar, disebutkan bahwa, “Debut SDP yang melesat tinggi memang di luar perkiraan. Belum setahun diluncurkan (April 2003), sudah berhasil mengambil 12 % pangsa pasar INS”. Dalam proses produksi pun masih banyak standar penggunaan material yang tidak tercapai. Hingga saat ini hanya 1 cabang yang dapat memenuhi standar penggunaan etiket di dalam proses produksinya. Hal ini menggambarkan masih banyaknya pemborosan yang terjadi.

Masalah *turnover* tampaknya menjadi perhatian serius. Program *Management Trainee* (MT) sebagai salah satu strategi dalam pemenuhan kebutuhan sumber daya ternyata tidak dapat memenuhi targetnya di dalam mempertahankan peserta. Dari 3 program yang dijalankan, peserta yang tetap *stay* hingga saat ini hanya sekitar 40% saja. Berdasarkan *exit interview* yang ada para MT memilih keluar dan bergabung dengan perusahaan lain karena mereka mendapatkan tawaran yang lebih baik, dalam hal posisi maupun penghasilan. Selain alasan ini, 75% dari yang *resign* pada MT tahap ketiga, lebih memilih untuk melanjutkan pendidikan kembali daripada meneruskan kepesertaannya sebagai MT, walau mereka harus membayar pinalti yang ditentukan.

Fenomena *resign* ini ternyata tidak hanya pada program MT. Karyawan, dengan masa kerja kurang dari 5 tahun pun rentan terhadap hal ini. Hal ini terlihat dari pergantian karyawan yang diinformasikan melalui proposal Permintaan

Tenaga Kerja cabang. Berdasarkan data yang dikumpulkan tersebut, 80% karyawan yang mengundurkan diri, baru bekerja satu hingga 4 tahun di perusahaan ini. Dari hasil *exit interview* beberapa MT, 3 dari 10 MT tidak akan merekomendasikan perusahaan ini kepada kenalannya, dengan alasan sulit untuk mengembangkan diri dan karir di perusahaan ini maupun mereka tidak ingin kenalannya mengalami apa yang mereka alami.

Seluruh kondisi yang dipaparkan di atas, kurangnya keterlibatan karyawan dalam aktivitas perusahaan, mudahnya karyawan melakukan unjuk rasa kepada manajemen, absensi dan keterlambatan yang masih signifikan, performa kerja yang masih belum maksimal, serta tingginya angka *turnover* karyawan generasi Y merupakan indikator dari komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen organisasi dapat menjadi suatu keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Meyer dalam McShane, 2010). Komitmen organisasi merupakan tingkat pengenalan dan keterlibatan individu di dalam organisasi tertentu (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Karakteristik komitmen organisasi adalah: (i) kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (ii) kesediaan untuk mengeluarkan usaha yang lebih guna kepentingan organisasi; dan (iii) keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Oleh karena merupakan keterikatan emosional, maka ini berkaitan dengan perasaan loyal karyawan. Karyawan yang loyal kecil kemungkinannya untuk berhenti kerja dan mangkir dari pekerjaan. Mereka mempunyai motivasi kerja serta *organizational citizenship* yang tinggi, serta performa kerja yang tinggi.

Seluruh masalah yang dipaparkan di atas berhubungan dengan Komitmen Organisasi karyawan. Sejalan dengan apa yang dingkapkan oleh Jackofsky (dalam Khan, 2010), komitmen yang rendah akan mengarah pada tingginya angka *turnover*. Komitmen juga berkorelasi dengan performa kerja, kehadiran karyawan, penerimaan terhadap norma dan tujuan organisasi. Karyawan yang tidak memiliki komitmen juga dapat menggambarkan perusahaan dengan cara negatif terhadap pihak luar. Dengan demikian, komitmen organisasi merupakan hal yang akan menjadi fokus penelitian.

Berdasarkan analisa yang dilakukan pada karyawan gen Y yang *resign*, 70% menganggap bahwa INS hanya sebagai sebagai tempat untuk belajar, di awal

karir mereka. INS dijadikan batu loncatan guna mendapatkan karir yang lebih tinggi di tempat lain. Dari pengamatan yang dilakukan, hal ini diakibatkan oleh apa yang mereka temukan di lapangan, bahwa kenaikan tingkat di kalangan supervisor ataupun staff yang ada sangat lama, lebih dari 2 tahun untuk mengalami peningkatan 1 level saja. Sebagai perbandingan, lulusan MT, dalam 4 tahun belum tentu mengalami peningkatan *grade*. Dengan demikian MT yang masuk pada tahun 2007, akan tetap memiliki *grade* yang sama dengan MT angkatan 2009, bahkan 2012. Dengan demikian, dalam waktu 4 tahun tidak menjamin seseorang mengalami kenaikan *grade*, walaupun ia memiliki prestasi. Selain itu, dari apa yang mereka amati di lapangan, dari seluruh manajer yang ada, manajer yang berusia 35 tahun ke bawah kurang dari 5 persen dari total seluruh manajer. Pada praktek sistem *Human Resource*, memang belum ada aturan mengenai kenaikan level ini. Kenaikan lebih didasarkan pada usulan dari cabang, dalam hal ini atasan, dan belum ada rumusan baku mengenai peninjauan kenaikan level secara berkala.

Dari hasil data kuesioner yang diisi oleh para MT angkatan 1 dan 2 yang telah *resign*, terdapat beberapa hal yang menurut mereka merupakan faktor yang tidak mereka sukai, yakni: (i) Kurangnya dukungan dari perusahaan dalam mengembangkan perusahaan. Hal ini diungkapkan oleh 80% responden MT yang *resign*; (ii) Pekerjaan tidak jelas, diungkapkan oleh 70% responden; (iii) Atasan dan gaji yang tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan, diungkapkan oleh 60% responden; (iv) Fasilitas yang terbatas (40% responden); dan (v) Sistem Kerja yang belum terstruktur (40% responden).

Penggalian data melalui interview yang dilakukan kepada para karyawan *resign* tersebut menemukan bahwa dukungan dalam mengembangkan karyawan dirasakan kurang, karena semenjak mereka bergabung, mereka belum memperoleh pelatihan yang dapat mengembangkan wawasan mereka. Kesempatan pelatihan sangat jarang, dan kalau pun ada diberikan pada yang senior. Selain masalah kenaikan *grade*, mereka merasa bahwa kesempatan mereka untuk belajar hal lain menjadi terbatas akibat tuntutan pekerjaan saat ini yang sangat tinggi dan menyita waktu. Pekerjaan tidak jelas, dikarenakan mereka harus mengerjakan seluruh pekerjaan, mulai dari administrasi, pekerjaan fisik, hingga

konseptual. Atasan dirasakan sebagai penyebab, karena atasan suka mengeluarkan kebijakan yang mengakibatkan pekerjaan harus diulang, jarang *sharing*, serta suka menuntut. Gaji yang diberikan juga dirasakan belum sepadan dengan tuntutan pekerjaan yang ada. Fasilitas dirasakan belum diberikan dengan pantas guna memperlancar pekerjaan. Sistem kerja dirasakan belum terstruktur, terutama untuk di *marketing* dimana mereka harus kerja setiap hari, bahkan di hari minggu, ketika ada acara *marketing*.

Keenam alasan yang dikemukakan oleh karyawan yang mengundurkan diri tersebut merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Spector, dalam Martin (2006), kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat menggambarkan apakah seseorang menyukai pekerjaannya atau tidak. Ketidakpuasan terhadap pengembangan diri, pekerjaan, atasan, prosedur kerja, dan benefit merupakan hal-hal yang menjadi temuan.

Dengan harapan untuk mampu meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan baru, yakni karyawan generasi Y, maka peneliti akan menganalisa faktor kepuasan kerja apa yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dirasakan karyawan generasi Y dan intervensi apa yang dapat mengatasi permasalahan yang ada, sehingga dengan meningkatnya komitmen organisasi para karyawan maka performa mereka akan meningkat dan tujuan perusahaan untuk tetap menjadi yang terdepan dapat tercapai.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (i) “Faktor Kepuasan Kerja apa yang paling memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasi karyawan generasi Y pada perusahaan INS?” dan (ii) “Intervensi apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan Komitmen Organisasi generasi Y pada perusahaan INS?”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan intervensi yang paling tepat dan dapat dilaksanakan guna meningkatkan komitmen organisasi karyawan generasi Y di perusahaan INS.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai bahan kajian mengenai komitmen organisasi, dan kepuasan kerja pada karyawan generasi Y bagi praktisi *Human Resources* di perusahaan. Penelitian ini bermanfaat bagi beberapa pihak, yakni (a) peneliti, selain sebagai salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar magister terapan di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, penelitian ini dapat membantu peneliti di dalam menyusun program kerja di semester II tahun 2012; (b) penelitian lainnya di perusahaan, sebagai referensi di dalam melakukan penelitian dan intervensi berikutnya; (c) perusahaan INS, membantu membuat program yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan komitmen organisasi karyawan generasi Y.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penelitian di dalam penelitian ini terbagi menjadi enam bab. Bab I merupakan Pendahuluan, berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika pembahasan. Bab II merupakan Kajian Pustaka, yang akan memuat teori-teori yang digunakan sebagai dasar teori dalam penelitian ini guna membahas permasalahan yang ada serta intervensi yang dilakukan. Teori yang akan digunakan adalah teori mengenai Komitmen Organisasi dari Steers, Porter, Mowday dan Boulian (1974) serta Kepuasan Kerja dari Spector, 1997 (dalam Martin, 2006).

Bab III adalah Metode Penelitian, berisi metode penelitian yang digunakan, subjek penelitian, alat ukur yang digunakan, pengumpulan dan pengolahan data. Bab IV merupakan Hasil dan Analisa Penelitian. Di dalam bagian ini data-data yang telah diolah akan di analisa dan dilakukan pembahasan.

Bab V merupakan Rancangan Intervensi. Di dalamnya berisi mengenai rekomendasi dan rancangan intervensi yang dilaksanakan berdasarkan teori dan kondisi yang ada di perusahaan ini. Sedangkan Bab VI merupakan bab terakhir yang akan membahas mengenai diskusi, kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja yang merupakan variabel *dependent* dan *independent* dalam penelitian ini, banyak diteliti oleh para praktisi, yang kemudian memberikan rumusan-rumusan mengenai definisi dan hal-hal lain yang berkaitan dengan variabel tersebut. Pada penelitian ini, peneliti akan menentukan definisi yang akan digunakan nantinya sebagai dasar dalam operasionalisasi penelitian ini.

#### **2.1 Komitmen Organisasi**

Pada bagian ini akan dibahas mengenai Komitmen Organisasi, sebagai variabel tergantung yang akan diteliti. Disini akan dipaparkan mengenai teori komitmen organisasi, model komitmen organisasi, teori alat ukur komitmen organisasi yang akan digunakan, bagaimana hubungan komitmen organisasi dengan berbagai karakteristik individual maupun konstruk lain, serta bagaimana meningkatkan komitmen organisasi. Seluruh teori yang ada akan digunakan guna melakukan pengukuran dan intervensi.

Komitmen Organisasi merupakan konsep dalam organisasi yang sering menjadi perhatian para peneliti. Beberapa alasan yang melatarbelakangi ketertarikan ini, sebagaimana dituliskan oleh Amernic (1983) adalah: (1) karyawan yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan menampilkan perilaku yang lebih baik dibandingkan karyawan yang kurang memiliki komitmen (Jauch, Glueck dan Osborn; Mowday, Porter dan Dubin); (2) komitmen merupakan prediktor yang lebih baik pada *turnover* dibandingkan kepuasan kerja (Porter, Mowday dan Boulian), dan alasan ketiga adalah komitmen organisasi dapat digunakan sebagai indikator dalam efektivitas organisasi (Schein dan Steers).

Komitmen organisasi menggambarkan pengenalan diri karyawan dengan organisasi dan kesediaan untuk memberikan usaha yang lebih bagi organisasi (Noe, 2010). Terdapat dua definisi besar yang sering digunakan. Definisi pertama menurut Porter et al. dalam Maxwell (2003), menyatakan komitmen organisasi sebagai tingkat pengenalan individu dan keterlibatan mereka dalam suatu

organisasi tertentu. Hal ini ditandai dengan tiga faktor yakni: (1) kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesediaan untuk menampilkan usaha lebih bagi organisasi; (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Pengertian ini mengkombinasikan dimensi psikologis dan sikap, yang tampak pada “kepercayaan dan penerimaan” dengan dimensi praktis, pada bagian “kesediaan untuk menampilkan usaha lebih”.

Dalam penelitian Maxwell (2003), terdapat empat antecedent komitmen organisasi, yakni: (i) karakteristik personal; (ii) karakteristik pekerjaan ataupun peran; (iii) pengalaman kerja (Steers); dan (iv) karakteristik struktural (Mowday et al. dan Nijhof et al.). Karakteristik personal memiliki beberapa prediktor penting, diantaranya jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja dan mobilitas kerja. Karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan ataupun peran meliputi lingkup pekerjaan, konflik peran dan ambiguitas peran. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan akan lebih komit ketika mereka memiliki lingkup pekerjaan yang lebih luas (Allen dan Meyer; Steers; Stevens et al.). Pengalaman kerja, merupakan karakteristik yang mendahului komitmen organisasi. Hadiah, ketergantungan pada organisasi, keberartian pekerja dan keterlibatan sosial merupakan aspek penting dalam pengalaman kerja. Jika karyawan memperoleh hadiah, seperti promosi setelah melewati hambatan yang ada, maka mereka akan lebih komit dibandingkan pemberian hadiah secara otomatis (Grusky, dalam Maxwell, 2003).

Definisi kedua, menurut Meyer dan Allen dalam Solinger, Van Olffen & Roe (2007), komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang menghubungkan individu dengan organisasi. Komitmen organisasi dengan tiga komponen model yang diungkapkan oleh Meyer dan Allen ini berasal dari tiga bentuk yang berbeda, yakni kelekatan afektif terhadap organisasi, persepsi terhadap biaya yang timbul jika meninggalkan organisasi, serta perasaan wajib untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Individu yang merasa diperlakukan tidak adil oleh pengusaha umumnya memberi respon dengan cara mengurangi tingkat komitmen mereka dan biasanya mencari peluang untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya (McShane, 2010).



Ketika karyawan yang tidak puas tidak mampu untuk mengubah situasi mereka ataupun meninggalkan pekerjaan, mereka mungkin secara psikologis menjauhkan diri atau memutuskan keterikatan mereka dengan pekerjaan mereka. Walaupun secara fisik mereka ada, pikiran mereka mungkin berada di tempat lain.

Pemutusan diri secara psikologis ini dapat muncul dalam beberapa bentuk. Pertama, jika penyebab ketidakpuasan berasal dari pekerjaan itu sendiri, maka karyawan mungkin menampilkan keterlibatan yang rendah dalam pekerjaan. *Job involvement* menggambarkan identifikasi karyawan dengan pekerjaannya. Orang yang tidak terlibat dengan pekerjaannya, memandang aspek ini sebagai sesuatu yang tidak penting di dalam hidupnya. Kedua, jika penyebab ketidakpuasan berasal dari pengusaha secara keseluruhan, menggambarkan komitmen organisasi yang rendah.

Level komitmen organisasi yang tinggi menggambarkan ekspresi kesediaan karyawan untuk berkontribusi di dalam budaya kerja, sebagai bagian dari kepercayaannya terhadap nilai dan tujuan organisasi (dalam Tanner, 2007). Dari sudut pandang karyawan, tingkat keterlibatannya dalam pekerjaan mengindikasikan tingkat persetujuannya terhadap nilai dan tujuan organisasi, kepuasannya terhadap perannya dalam lingkungan kerja, dan hasrat untuk membantu organisasi guna mencapai tujuan yang sama.

### **2. 1. 1 Model Komitmen Organisasi**

Meyer dan Allen dalam McKenna (2005) menyatakan bahwa ada tiga tipe komitmen, yakni: (1) Komitmen Afektif, merefleksikan kelekatan emosional, pengenalan, dan keterlibatan dengan organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan tetap tinggal di dalam organisasi karena mereka memiliki keinginan untuk tetap bertahan; (2) Komitmen kontinuitas, berhubungan dengan biaya dan benefit yang diasosiasikan dengan keputusan untuk tetap bertahan ataupun meninggalkan organisasi. Karyawan tetap tinggal di dalam organisasi karena biaya yang timbul akibat meninggalkan organisasi dipandang sangat tinggi; (3) Komitmen normatif, menggambarkan bahwa karyawan memiliki kewajiban atau tugas untuk tetap tinggal di dalam organisasi. Oleh karenanya

karyawan tetap tinggal dalam organisasi karena hal tersebut merupakan hal yang benar dan tepat untuk dilakukan.

### **2.1.2 Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)**

Pengukuran komitmen organisasi dengan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) mendemonstrasikan properti psikometrik. Terdiri atas 15 item yang di desain untuk mengukur tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Item-item di dalamnya memuat persepsi subjek terhadap loyalitasnya kepada organisasi, kesediaannya untuk mengeluarkan usaha lebih guna mencapai tujuan perusahaan serta penerimaannya terhadap nilai organisasi (dalam Porter, Steers, Mowday dan Boulian, 1974)

Dalam Tayyaab (2007) disebutkan bahwa konstruk komitmen organisasi, menggunakan OCQ, merupakan *single* faktor (Porter dan *colleagues*). Penggunaan faktor analisis eksplanatori mendukung konstruk komitmen organisasi sebagai unidimensional (Dunham, Grube, & Castaneda). Allen dan Meyer meyakini bahwa definisi dan instrumen pengukuran yang dikembangkan oleh Porter, Steers, Mowday dan Boulian secara mendasar mengukur kelekatan afektif terhadap organisasi (Tayyaab, 2007).

*Attitudinal commitment* umumnya diukur dengan menggunakan OCQ. Menurut Brett, Cron & Slocum, *attitudinal commitment* merupakan kelekatan emosional karyawan dengan organisasi dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi (dalam Wright, 2002). Masa kerja karyawan merupakan moderator dari hubungan yang terbentuk antara *attitudinal commitment* dan performa.

Teori mengenai *Organizational Commitment Questionnaire* bermanfaat di dalam memperkaya pemahaman mengenai Komitmen Organisasi dan alat ukur yang digunakan nantinya.

### **2. 1. 3 Membangun Komitmen Organisasi**

Dalam Cage (2010), terdapat 5 faktor kunci yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu: (i) asimilasi; (ii) hubungan; (iii) kepemimpinan; (iv) pengurangan karyawan/*layoff*; dan (v) kepuasan kerja. Asimilasi merupakan proses asimilasi yang dialami oleh karyawan baru, melibatkan tiga tahap yakni

tahap antisipasi dimana karyawan baru melakukan persiapan terhadap peran baru yang diberikan, tahap akomodasi yang melibatkan penguasaan peran yang diberikan, dan tahap keanggotaan penuh yang menggambarkan penerimaan total terhadap organisasi (Buchanan; Feldman; Hackman; Lawler & Porter, dalam Cage, 2010)). Proses asimiliasi ini melibatkan faktor kontekstual yang ada di dalam organisasi.

Faktor kedua adalah hubungan. Hubungan merupakan kunci penting yang dapat menentukan keinginan karyawan untuk tinggal ataupun keluar dari organisasi. Hubungan yang terbentuk dalam lingkungan kerja sehari-hari merupakan norma sosial yang kritical diantara para karyawan. Faktor ketiga adalah kepemimpinan. Elemen penting di dalam kepemimpinan yang memiliki pengaruh adalah tingkat kepedulian yang ditampilkan para pemimpin terhadap orang yang mereka pimpin.

Faktor keempat adalah pengurangan karyawan. Karyawan yang dapat tetap tinggal ketika ada pengurangan karyawan di dalam organisasi menunjukkan hubungan yang positif terhadap level komitmen mereka (Mishra dan Spreitzer). Sebaliknya Chang dan Leung menemukan bahwa pengurangan karyawan akan mendorong pada penurunan komitmen karyawan dan stres (dalam Cage, 2010)

Faktor kelima adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan hal yang harus dipertimbangkan ketika membahas level komitmen organisasi karyawan. Ghazzawi dan Smith, dalam Cage (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan konstruk penelitian yang penting, oleh karena hubungannya dengan komitmen organisasi.

Sedangkan menurut McShane (2010), beberapa cara yang terdapat di berbagai literatur adalah: (a) Rasa keadilan dan pemberian dukungan. Komitmen afektif lebih tinggi pada organisasi yang dapat memenuhi tanggung jawabnya dan menjalankan nilai-nilai yang humanis, seperti keadilan, memaafkan, dan integritas moral. Begitupun dengan organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawannya; (b) Nilai yang dianut bersama. Berhubungan dengan pengenalan karyawan terhadap organisasi. Pengenalannya akan semakin tinggi ketika karyawan yakin bahwa nilai yang mereka anut sejalan dengan nilai utama organisasi; (c) Kepercayaan. Berhubungan dengan kepercayaan terhadap

pemimpin; (d) Pemahaman terhadap organisasi. Berhubungan dengan seberapa paham karyawan dengan organisasi, termasuk strateginya, dinamika sosial maupun denah fisiknya; dan (e) Keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan dapat meningkatkan komitmen afektif melalui penguatan identitas sosial karyawan dengan organisasi

Sangat penting untuk mengetahui teori yang ada mengenai faktor-faktor yang berperan di dalam membangun komitmen organisasi, guna menentukan faktor apa yang mempengaruhi level komitmen organisasi di perusahaan.

#### **2.1.4 Dampak Komitmen Organisasi**

Jackofsky, dalam Khan (2010), menemukan bahwa komitmen yang rendah akan mengarah pada tingginya angka *turnover* karyawan, dimana semakin tinggi kepuasan kerja melalui *job security* membawa level komitmen organisasi yang tinggi yang selanjutnya akan mengarah pada peningkatan performa kerja karyawan (Yousef dalam Khan 2010). Selain itu, komitmen afektif secara positif berkorelasi positif dengan performa kerja (Shore, Barksdale, dan Shore dalam Khan, 2010).

Menurut Meyer dan Allen dalam Rashid, Sambasivan dan Johari (2003), karyawan yang komit ialah mereka yang tetap tinggal di dalam organisasi, baik dalam kondisi suka maupun duka, bekerja secara reguler, menghabiskan waktu sepanjang hari (bahkan lebih), melindungi aset perusahaan, serta berbagi tujuan perusahaan.

Dampak dari komitmen organisasi adalah penerimaan terhadap norma dan tujuan organisasi. Ini berarti karyawan melekatkan diri pada norma organisasi yang ada. Hal ini sejalan dengan definisi yang dikemukakan Porter. Salancik juga mengemukakan bahwa sosialisasi-induksi- norma dan nilai perusahaan kepada individu merupakan hal yang penting karena perusahaan tidak dapat mengontrol sifat dasar karyawan yang mereka pekerjakan (dalam Maxwell, 2003).

Menurut Meyer dan Allen (dalam McKenna, 2005), komitmen afektif memiliki dampak positif pada performa, sementara komitmen kontinuitas tidak akan memiliki dampak maupun dampak negatif. Komitmen normatif diperkirakan akan membawa dampak positif pada perilaku dan reaksi individu, tetapi tidak

sesignifikan komitmen afektif. Beberapa poin penting pada penelitian yang dilakukan Begley dan Czajka; Mathieu dan Zajac; Meyer et al.; Meyer dan Allen; Organ dan Ryan; Pearce; Randall dan Cote; Saks (dalam McKenna, 2005), adalah: (i) karyawan yang komit cenderung tinggal dalam organisasi, walaupun belum tentu menghasilkan performa yang positif; (ii) komitmen afektif secara positif berhubungan dengan rendahnya tingkat absensi; (iii) karyawan dengan level komitmen afektif yang tinggi cenderung untuk bekerja lebih dan menampilkan performa yang lebih baik dibandingkan mereka yang komitmennya rendah. Termasuk mereka yang memiliki komitmen normatif akan menampilkan performa yang lebih baik, kecuali mereka yang memiliki komitmen kontinuitas; (iv) karyawan dengan level komitmen tinggi menampilkan perilaku yang pro sosial. Perilaku ini termasuk membantu rekan kerja, mengajukan diri guna tugas tambahan atau khusus, memberikan perhatian pada rekan kerja ataupun pelanggan; berpartisipasi dan terlibat dalam organisasi serta memberi masukan-masukan; dan (v) komitmen afektif diasosiasikan dengan loyalitas dan rendahnya penarikan diri dan mengabaikan organisasi (dalam McKenna, 2005).

Karyawan yang tidak memiliki komitmen dapat menggambarkan perusahaan dengan cara yang negatif kepada pihak luar sehingga menghambat kemampuan organisasi guna merekrut karyawan yang memiliki kualitas tinggi (Mowday, Porter & Steers, dalam Chughtai & Zafar, 2006)

### **2.1.5 Komitmen Organisasi dan hubungannya dengan karakteristik individu**

Gender tampaknya memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. Semakin banyak wanita di dalam regu kerja, semakin rendah komitmen para pria. Dengan wanita, reaksinya berlawanan. Semakin banyak pria di dalam regu kerja, maka semakin tinggi komitmen organisasi mereka (dalam Schultz, 2010). Hal ini didukung oleh penelitian Mathieu & Zajac dimana komitmen yang lebih tinggi ada pada karyawan wanita (dalam McClurg, 1999).

Dalam hubungannya dengan level pendidikan, Singh and Billingsley (dalam McClurg, 1999), mengusulkan bahwa level pendidikan dapat memiliki dampak negatif terhadap komitmen. Karyawan yang kurang pendidikan akan

lebih memiliki komitmen yang tinggi dibandingkan mereka yang berpendidikan, hal ini merupakan hasil penelitian Allen & Meyer, Angle & Perry dan Mathieu & Zajac, dalam McClurg (1999). Akan tetapi tidak terdapat studi lain yang mendukung hal ini (Billingsley & Cross; Perrachione, Rosser, & Petersen; Singh & Billingsley, dalam McClurg, 1999).

Berkaitan dengan usia, penelitian yang ada menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Dalam Amernic (1983), terdapat beberapa hasil penelitian para ahli, yakni: (i) Buchanan menemukan bahwa manajer yang lebih tua pada agensi federal lebih komit dibandingkan manajer yang lebih muda; (ii) Sheldon menyatakan bahwa peneliti yang telah menekuni bidang laboratorium lebih dari sepuluh tahun akan lebih komit; (iii) Hrebiniak dan Alutto juga menyatakan bahwa karyawan yang lebih muda kurang ingin tetap bergabung dengan organisasi dibandingkan karyawan yang lebih tua; dan (iv) sebaliknya, Steers menemukan bahwa usia secara signifikan berpengaruh pada sampel karyawan rumah sakit, akan tetapi tidak signifikan pada karyawan peneliti dan insinyur.

Sedangkan dalam kaitannya dengan masa kerja, dalam McClurg (1999), Grunsky, Hrebiniak dan Alutto menemukan bahwa komitmen meningkat seiring dengan penambahan masa kerja dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Angle & Perry, Mathieu & Zajac dan Sheldon (dalam McClurg, 1999). Sedangkan dalam Amernic (1983), Steven, Beyer dan Trice menyatakan bahwa masa kerja merupakan prediktor positif bagi komitmen organisasi.

Pengetahuan akan hubungan komitmen organisasi dengan berbagai karakteristik individu di atas, dapat bermanfaat guna menganalisa apakah berbagai karakteristik karyawan nantinya memiliki hubungan dengan komitmen organisasi yang mereka rasakan.

#### **2.1.6 Komitmen organisasi dan hubungannya dengan konstruk lainnya**

Beberapa peneliti menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara performa kerja karyawan dan komitmen mereka (Benkhoff; Mowday et al. dalam Maxwell, 2003). Akan tetapi ahli-ahli lain kurang dapat menemukan bukti keterkaitan langsung komitmen dan performa kerja. Namun dari segi teoretis, hubungan antara komitmen dan performa kerja dapat dibangun, yakni: (1) komitmen

mempengaruhi pekerja karena orang yang komit akan tetap tekun di dalam tugas yang diberikan dan mencapai tujuan yang ditetapkan, dan sebaliknya hal ini tidak akan terjadi pada orang yang tidak komit (Salancik); (2) Hasil awal komitmen adalah kualitas pelayanan yang diberikan (Iverson et al.); (3) Penerimaan terhadap perubahan organisasi merupakan dampak langsung dari komitmen (Iverson et al.), dimana karyawan yang komit akan menaruh kepercayaan kepada pihak perusahaan dan menerima perubahan tersebut; dan terakhir orang yang komit akan menampilkan perilaku *extra role behavior* (dalam Maxwell, 2003)

*Affective commitment* memiliki korelasi yang tinggi dengan POS (Rhoades, Eisenberger & Armeli dalam Schultz, 2010). Hasil menunjukkan bahwa POS merupakan faktor utama di dalam pengembangan *affective commitment*.

## **2.2 Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja sebagai variabel yang mempengaruhi Komitmen Organisasi karyawan. Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai teori kepuasan kerja yang digunakan, teori alat ukur kepuasan kerja, hubungan kepuasan kerja dengan berbagai karakteristik individu, kaitan kepuasan kerja dan berbagai konstruk lain, dampak yang ditimbulkan kepuasan kerja serta hal-hal yang dapat dilakukan guna meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini akan digunakan dalam pengukuran dan pembahasan hasil serta dasar dalam penentuan intervensi yang akan dilakukan.

### **2.2.1 Teori Kepuasan Kerja**

Di dalam Pouria (2010), disebutkan bahwa ketertarikan terhadap kepuasan kerja dimulai dari eksperimen Hawthorne yang dilaksanakan oleh Elton Mayo, yang menunjukkan bahwa bukan hanya gaji yang dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan (Herzberg). Bagaimana orang termotivasi memiliki pengaruh terhadap bagaimana perasaan mereka terhadap pekerjaannya. Teori motivasi sangat penting untuk memahami teori kepuasan kerja dan hal ini tampak dalam *Herzberg's-two factor theory*, seperti tercantum di dalam Pouria, 2010.

Fincham dan Rhoades dalam Pouria (2010), menyatakan bahwa berkaitan dengan teori motivasi, secara umum terdapat dua tipe teori motivasi, yakni *content*

*theory* dan *process theory*. *Content theory* menyatakan bahwa semua orang memiliki kebutuhan yang sama. Aliran teori yang menganut paham ini berasal dari Maslow's yang dikenal dengan hierarki kebutuhan, ERG teori dari Alderfer's yakni *Existence, Relatedness and Growth* dan *Two Factors Theory* dari Herzberg. *Process theory* berpendapat bahwa setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda, dan fokus pada proses kognitif yang mengakibatkan perubahan tersebut. Termasuk dalam pandangan ini adalah *VIE Theory (Valance, Instrumentality, Expectancy)* dari Vroom dan *Equity Theory* dari Adams

*Two Factor's Theory* (dalam Pouria, 2010). Teori ini menyatakan bahwa kebutuhan manusia terdiri atas dua kategori. Kategori pertama merupakan kebutuhan dasar (*animal needs*) seperti kebutuhan fisik. Kategori kedua merupakan level kebutuhan yang lebih tinggi seperti pertumbuhan. Kebutuhan pada kategori pertama merupakan faktor higienis dan aspek ini berhubungan dengan kategori kedua yang disebut faktor motivator. Kepuasan kerja berasal dari faktor motivator dan ketidakpuasan kerja berasal dari faktor higienis. Adapun yang menjadi motivator adalah *achievement, recognition, work itself, responsibility, advancement and growth*. Sedangkan yang merupakan faktor higienis adalah kebijakan perusahaan dan administrasi, supervisi, relasi dengan supervisor, kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan, kehidupan pribadi, relasi dengan bawahan, status dan rasa aman.

*Job Characteristic Theory* (dalam Pouria, 2010). Hackman and Oldham, mengemukakan lima dimensi pekerjaan yang mengarah pada aspek psikologis yang tampak pada karir seseorang. Menurut teori ini terdapat 5 dimensi utama pekerjaan, yakni *Skill Variety, Task Identity, Task Significance, Autonomy, Feedback*. *Skill Variety* merupakan tingkat dimana pekerjaan membutuhkan adanya variasi dari berbagai aktivitas yang berbeda sehingga pekerja dapat menggunakan keahlian dan talenta yang berbeda. Hal ini berarti terdapat beberapa aktivitas kegiatan yang berlainan, sehingga tidak menimbulkan rasa bosan dalam melakukan satu aktivitas saja. *Task identity* merupakan tingkat yang dapat menggambarkan bahwa suatu pekerjaan menuntut adanya suatu penyelesaian secara keseluruhan dan hasil kerja yang dapat diidentifikasi. Melalui *task identity* maka hasil kerja dari karyawan merupakan hasil secara keseluruhan, tidak hanya



per bagian saja. *Task significance* merupakan tingkat yang dapat menggambarkan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki dampak yang signifikan terhadap hidup ataupun pekerjaan orang lain. *Autonomy*, menggambarkan seberapa besar kebebasan dan keleluasan karyawan untuk menentukan jadwal pekerjaannya ataupun menentukan prosedur yang akan digunakan dalam pekerjaannya. *Feedback*, merupakan tingkat dimana aktivitas yang diharapkan dalam suatu pekerjaan membawa dampak adanya perolehan informasi langsung mengenai keefektifan performa kerja yang dilakukannya. Menurut Spector, kelima karakteristik pekerjaan ini akan memiliki dampak pada kondisi psikologis yang akan memotivasi pekerja dan akhirnya mengacu pada tingginya motivasi, kepuasan kerja, absensi yang rendah, performa kerja yang baik, dan rendahnya angka *turnover* (dalam Pouria, 2010).

Kepuasan kerja karyawan merupakan aspek yang selalu berusaha dicapai oleh setiap perusahaan/organisasi. Survey mengenai kepuasan kerja sering digunakan organisasi guna membantu mengelola, melatih dan mempertahankan karyawan yang berharga (Liu et al., dalam Watson (2007)). Menurut Locke, dalam Bibby (2008), kepuasan kerja merupakan kondisi internal yang mengacu pada perasaan karyawan terhadap kesejateraan mereka. Hal ini didasarkan pada penilaian mereka terhadap pekerjaan dan pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan dengan tingkatan suka ataupun tidak suka.

Dalam Martin (2006), Spector mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan mengenai pekerjaan mereka dan juga perasaan mereka terhadap aspek-aspek spesifik pada pekerjaan mereka. Secara sederhana hal ini menggambarkan apakah seseorang menyukai pekerjaannya (puas) atau tidak (tidak puas). Kepuasan kerja merupakan variabel sikap (dalam Udechukwu, 2006 dan Pouria, 2010). Ia mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan konstruk psikologis yang multifacet, memuat faktor-faktor kontekstual yang ditemukan di dalam lingkungan kerja. Konteks kerja yang dihadapi karyawan dapat mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja karyawan sering digunakan untuk mendiagnosa area permasalahan yang ada dan pelaksanaan intervensinya.

Kepuasan kerja merupakan sikap yang didasarkan pada persepsi karyawan (negatif atau positif) terhadap pekerjaannya maupun lingkungan kerjanya (Pool, Reilly, Chatman, & Caldwell dalam Tanner, 2007). Secara sederhana, dapat dikatakan jika lingkungan kerjanya memenuhi kebutuhan, nilai, dan karakteristik personalnya, maka akan semakin besar tingkat kepuasan kerjanya.

### **2.2.2 Job Satisfaction Survey**

Di dalam Armer (2011) disebutkan bahwa *Job Satisfaction Survey* (Spector) terdiri atas 36 item, terdiri atas 9 faset yang di desain untuk mengasses sikap karyawan mengenai aspek-aspek di dalam pekerjaan mereka. Adapun dimensi yang diukur adalah bayaran (*pay*), promosi, supervisi, benefit, reward, prosedur operasipnal, rekan kerja, *nature of work* dan komunikasi. Tiap faset diasses melalui 4 item pernyataan menggunakan *rating Likert* dengan 6 pilihan jawaban dengan rentang jawaban Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju.

*Nature of work.* Spector (dalam Armer, 2011) menggambarkan bahwa *nature of work* berupa tugas-tugas dalam pekerjaan dan menggambarkan tingkat antusiasme para pekerja di dalam menjalankan perkerjaannya. Hal ini berarti pekerja menemukan bahwa pekerjaannya berarti dan membawa pemenuhan diri.

*Operating Procedures.* Kondisi operasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini meliputi aturan yang ada, kebijakan, prosedur dan beban kerja, termasuk di dalamnya tugas-tugas administrasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

*Pay.* Gaji dapat menjadi faktor penentu yang berpengaruh pada keputusan untuk tinggal ataupun meninggalkan suatu profesi (Ingersoll, dalam Armer, 2011).

*Supervisi,* berhubungan dengan pengalaman yang ada dengan atasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

*Promotion,* mengacu pada kesempatan untuk mengembangkan diri di dalam profesi. Thornton, Perreault, and Jennings (dalam Armer, 2011) menyebutkan bahwa kesempatan untuk maju tidak hanya membantu mengatasi isu *turnover*, tetapi juga membantu dengan perpindahan karyawan, yang dapat memberi dampak pada masalah *staffing* mengingat mereka yang dipindahkan harus diisi dengan karyawan lain yang kompeten.

*Contingent reward,* mengacu pada rekognisi dan apresiasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

*Fringe benefit,* mengacu pada benefit *monetary* dan *non-monetary* yang diperoleh

berkaitan dengan posisi karyawan di dalam perusahaan. Benefitnya termasuk asuransi kesehatan, asuransi hidup, gigi, bantuan akibat ketidakmampuan bekerja, cuti, rencana pensiun dan sebagainya. Hal ini menimbulkan rasa aman bagi para pekerja. *Coworker*, berkaitan dengan hubungan yang terbentuk dengan rekan dan kolaborasi yang ada. Terakhir *communication*, mengacu pada komunikasi yang terbentuk di lingkungan kerja.

Spector, dalam Pouria (2010) menyatakan bahwa lingkungan dan personal merupakan anteseden dari kepuasan kerja. Konteks kerja yang dipersepsi karyawan dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan oleh mereka (Pouria, 2010). Tipe kepribadian, kemampuan untuk mengatasi tekanan, keadilan, kepercayaan, dan keterlibatan dalam organisasi, merupakan faktor spesifik karyawan, yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja (Wesolowski & Mossholder dalam Tanner, 2007).

Pemahaman terhadap *Job Satisfaction Survey* ini akan menjadi dasar dalam pembahasan peneliti mengenai faktor kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Nantinya, faktor yang memiliki pengaruhlah yang akan diintervensi oleh peneliti.

### **2.2.3 Kepuasan Kerja dan Karakteristik Individu**

Gender dan Kepuasan Kerja. Franek dan Vecera dalam Pouria (2010), menemukan bahwa tidak ada perbedaan dalam hal Kepuasan Kerja sehubungan dengan gender. Dalam Zeffane, Ibrahim dan Al Mehairi (2007), beberapa penelitian menunjukkan bahwa wanita lebih memiliki kepuasan kerja dibandingkan pria (Clark; Murray dan Atkinson; Sloane dan Williams), dan penelitian lain menunjukkan bahwa pria lebih memiliki kepuasan kerja dibandingkan wanita (Forgionne dan Peeters; Hulin dan Smith; Shapiro dan Stern; Weaver)

Level Pendidikan dan Kepuasan Kerja. Franek dan Vecera dalam Pouria (2010), menemukan bahwa kepuasan kerja meningkat seiring dengan peningkatan level pendidikan.

Usia dan Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja cenderung mengalami peningkatan sehubungan dengan peningkatan usia (Siu, Spector, Cooper, & Donald, dalam Martin, 2006). Pekerja yang lebih tua, lebih puas dengan

pekerjaannya karena mereka memiliki keterampilan *coping* dan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan pekerja yang lebih muda. Sebaliknya pada penelitian terhadap guru, Perrachione, Petersen dan Rosser menyatakan bahwa guru yang lebih tua dan berpengalaman menunjukkan kepuasan yang lebih rendah dibandingkan mereka yang muda (dalam Armer, 2011). Hal ini didukung oleh Ma dan MacMillan's yang menyatakan bahwa kandidat yang lebih muda memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Dari hasil penelitiannya, Perrachione, Petersen dan Rosser tidak menemukan hubungan antara usia dan kepuasan kerja. Berdasarkan hal ini, dapat dikatakan dikalangan para ahli masih terjadi perbedaan pendapat mengenai hubungan antara usia dan kepuasan kerja (dalam Armer, 2011).

Masa kerja dan kepuasan kerja. Penelitian Chiok Foong Loke dalam Martin (2006) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang linier antara kepuasan kerja dengan lamanya masa kerja karyawan.

Karakteristik individu ini juga akan dijadikan dasar guna menganalisa karakteristik responden yang ada, dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Mengingat di antara para ahli terdapat perbedaan mengenai hubungan karakteristik individu dengan kepuasan kerja, maka peneliti akan melihat juga bagaimana hubungan karakteristik individu (dalam hal ini gen Y), terhadap kepuasan kerja mereka.

#### **2.2.4 Kepuasan Kerja dan Hubungannya dengan konstruk lain**

Kovach, dalam Tanner (2007), menyatakan bahwa kepuasan kerja dikenal sebagai komponen dari komitmen organisasi, sementara peneliti lain menyatakan kepuasan kerja sebagai prediktor dari komitmen organisasi (Porter, Steers, Mowday & Boulian; Price; Spector, dalam Tanner, 2007)

Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. Banyak ahli yang menemukan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (Okpara; Chang dan Chang; Boles et al.; Markovits, Davis, dan Van Dick; Fulford; Feather dan Rauter; Yoon dan Thye dalam Westover, 2011). Komitmen dapat mencegah stres kerja karena membantu karyawan untuk memberi arti pada pekerjaannya dan mempererat hubungan antar pribadi di dalam

pekerjaan. Selain itu, kepuasan kerja juga berhubungan dengan motivasi karyawan (Terpstra & Honoree, 2004 dalam Martin, 2006). Selain itu, Chiok Foong Loke, dalam Martin (2006) menemukan korelasi yang signifikan antara kepuasan kerja dan produktifitas, demikian halnya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

### **2.2.5 Dampak Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja dan Performa Kerja. Mereka yang puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif, kreatif dan komit kepada perusahaan, dan penelitian lainnya telah menunjukkan hubungan yang langsung antara kepuasan staf dengan lingkungan kerja yang kondusif (Michael, David, Ulmer dalam Westover, 2011). Hubungan antara kepuasan kerja dan performa kerja hingga saat ini menjadi perdebatan di kalangan para ahli. Banyak para ahli yang menemukan hubungan yang kuat di antara kedua variabel tersebut, akan tetapi para ahli lain ada yang tidak menemukan hubungan yang signifikan (Westover, 2011). Judge dalam Westover (2011), menemukan korelasi positif yang signifikan di antara kedua variabel tersebut. Schleicher menemukan hubungan yang moderat antara kedua variabel tersebut (dalam Westover, 2011). Dalam Robbins (2009) disebutkan bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung akan lebih efektif dibandingkan organisasi dengan jumlah karyawan yang puasanya lebih sedikit.

Kepuasan Kerja dan Perilaku Tidak Produktif. Ketidakpuasan kerja diasosiasikan dengan perilaku kerja yang tidak produktif. Perilaku kerja yang tidak produktif adalah perilaku yang menimbulkan dampak negatif terhadap organisasi, seperti sabotase, mencuri, agresi terhadap rekan kerja. Ketika pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, mereka mulai merasa frustrasi dan menyalurkan rasa frustrasi tersebut dalam pekerjaannya melalui perilaku yang tidak diinginkan dan simptom fisik, seperti sabotase dan perilaku agresi (Kaya dalam Westover, 2011)

Kepuasan Kerja dan Perilaku Menarik Diri. Mereka yang tidak puas dengan pekerjaannya akan lebih sering mangkir dibandingkan pekerja lainnya. Pengunduran diri merupakan bentuk lain perilaku menarik diri. Pada level

individu, pengunduran diri merupakan pilihan untuk berhenti dari pekerjaan (Kaya dalam Westover, 2011)

Kepuasan Kerja dan Kepuasan dalam Hidup. Terdapat hubungan yang positif antara pekerjaan dan kepuasan dalam hidup (Kaya dalam Westover, 2011). Menurut Spector, terdapat korelasi antara kesehatan psikologis dan fisik dengan kepuasan kerja (dalam De Carbonel, 2007)

Robbins (2009) menyatakan bahwa ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaannya ataupun ketika mereka tidak menyukainya. Dalam hal ini ada empat respon yang muncul, yakni: (a) *Exit*, perilaku yang ditampilkan adalah dengan meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi lain ataupun mengundurkan diri; (b) *Voice*, dengan aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk mengajukan perbaikan, mendiskusikan permasalahan dengan atasan, terlibat di dalam aksi serikat pekerja; (c) *Loyalty*, perilakunya pasif akan tetapi optimis bahwa situasi akan mengalami perubahan menjadi lebih baik, termasuk membela organisasi pada pihak eksternal ketika ada kritikan dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang benar; (d) *Neglect*, perilakunya pasif dan membiarkan saja kondisi menjadi makin buruk termasuk ketidakhadiran dan keterlambatan yang semakin kronis, usaha yang berkurang dan tingkat kesalahan yang semakin tinggi

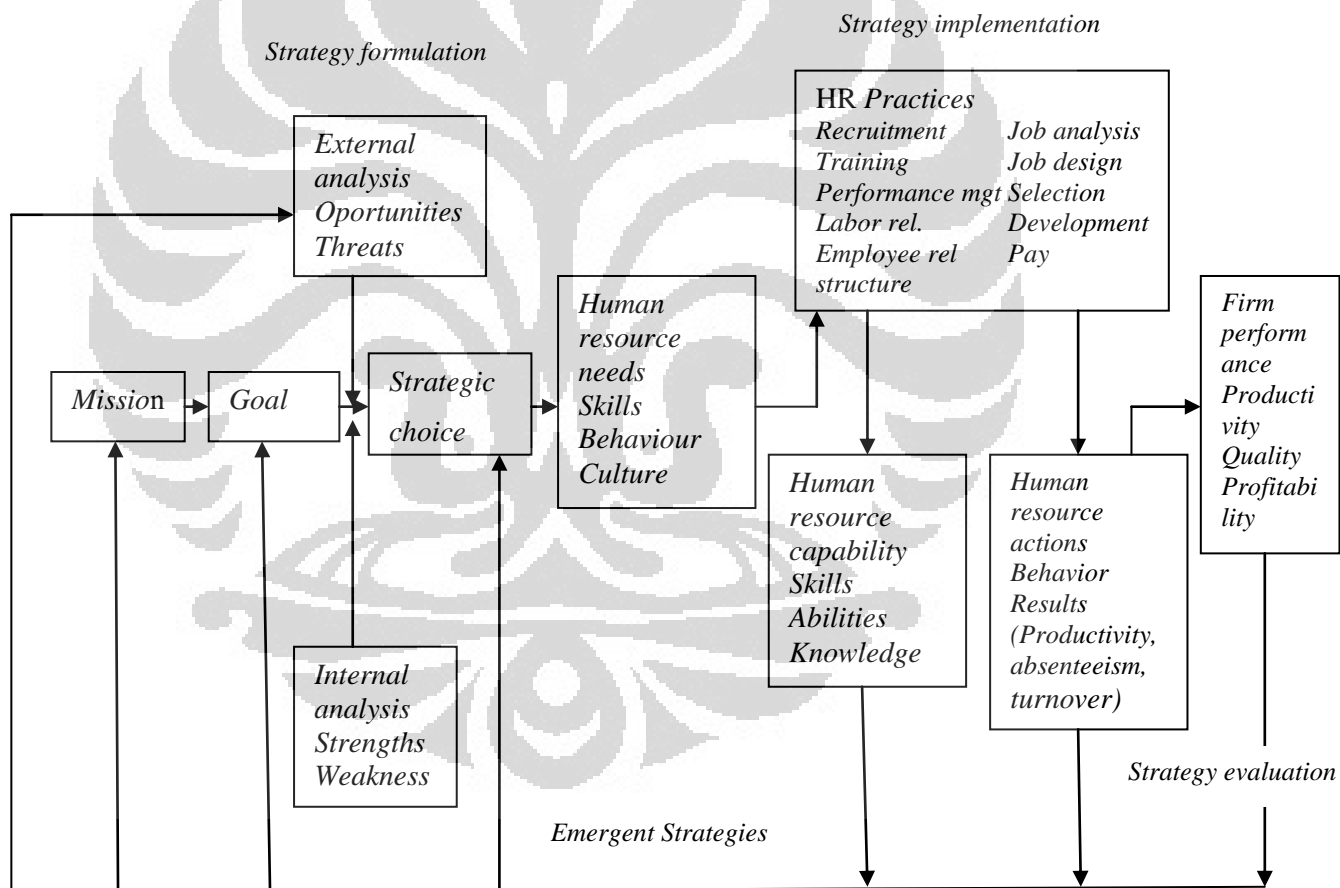
### **2.2.6 Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Dalam Westover (2011), terdapat enam faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni: (i) pekerjaan itu sendiri, yakni seberapa jauh pekerjaan memberikan tugas yang menstimulasi kepada individu, kesempatan untuk belajar dan berkembang, dan kesempatan untuk bertanggung jawab pada suatu hasil; (ii) Kesempatan untuk dipromosi, berhubungan dengan kesempatan untuk promosi dan maju dalam organisasi; (iii) Supervisi, kemampuan atasan untuk memberikan dukungan emosional dan teknis serta bimbingan yang berkaitan dengan pekerjaan; (iv) Rekan kerja, seberapa jauh rekan kerja secara teknis, emosional memberikan dukungan dan bimbingan; (v) Kondisi kerja, meliputi konteks kerja baik fisik maupun psikologis; dan (vi) Gaji, merupakan remunerasi yang diterima karyawan.

Sebaliknya, menurut Noe (2010), beberapa sumber ketidakpuasan kerja adalah: (i) Lingkungan kerja yang tidak aman; (ii) Disposisi personal; (iii) Tugas dan Peran individu; (iv) Atasan dan Rekan kerja; (v) Gaji dan *benefit*.

### 2.3 Proses Manajemen Strategis Sumber Daya Manusia

Manajemen strategis merupakan suatu proses, pendekatan guna menghadapi tantangan kompetitif yang dihadapi oleh organisasi. Manajemen sumber daya manusia yang strategis dapat diartikan sebagai suatu pola persiapan sumber daya manusia yang terencana. Adapun model proses manajemen SDM strategis, sebagaimana yang terdapat di dalam Noe (2010), adalah:



Bagan 2.1 Model Proses Manajemen Strategis

Visi dan misi perusahaan akan mempengaruhi strategi yang akan diambil oleh manajemen. Demikian juga strategi di dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Strategi pengelolaan SDM ini berguna untuk memperoleh

keterampilan, perilaku dan budaya yang diinginkan guna memperoleh performa yang diinginkan. Performa yang diinginkan ini tampak pada perilaku yang dimunculkan oleh karyawan, dalam bentuk produktivitas kerja, absensi karyawan maupun *turnover* karyawan. Implementasi strategi yang dipilih akan berdampak pada berbagai praktek *Human Resources* yang dijalankan oleh perusahaan, mulai dari sistem rekrutmen hingga benefit yang diterapkan. Praktek *Human Resources* tersebut akan berdampak pada kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan serta perilaku yang dimunculkan oleh karyawan.

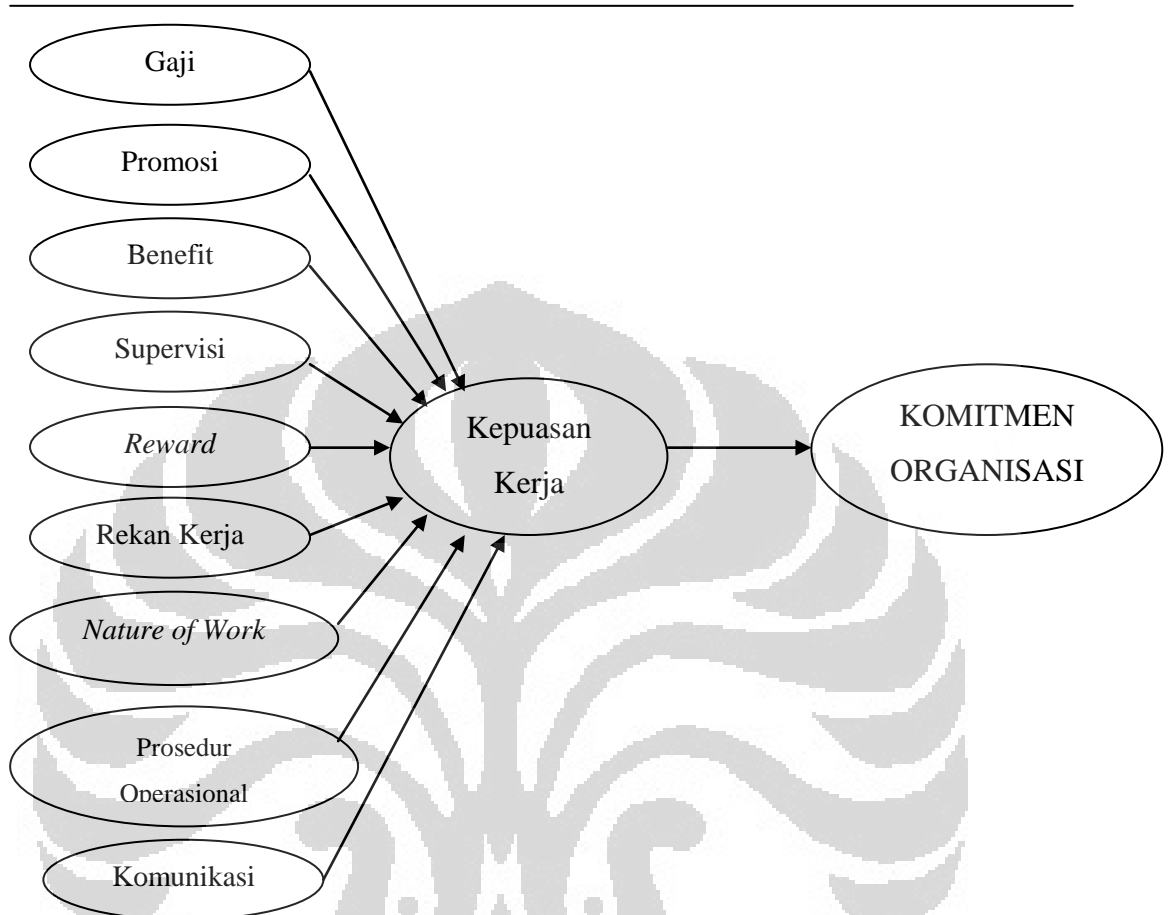
Model proses manajemen strategis ini penting untuk diketahui guna memahami keterkaitan antar proses yang ada di dalam perusahaan. Komitmen organisasi maupun kepuasan kerja, dapat merupakan dampak dari berbagai praktek *human resources* yang dilakukan perusahaan, atau bahkan dampak dari pemilihan strategi pengelolaan SDM yang dipilih oleh perusahaan, sebagai bentuk penurunan dari visi dan misi perusahaan. Dengan demikian intervensi yang dilakukan nantinya guna mengatasi permasalahan yang ada, akan berada dalam ruang lingkup proses manajemen stratejik ini.

#### **2.4 Kerangka Pemikiran**

Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel yang akan diteliti. Kedua variabel penelitian tersebut adalah Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. Setelah memperoleh hubungan dan pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi, maka kesembilan dimensi Kepuasan Kerja tersebut akan diperlakukan sebagai variabel independen yang mempengaruhi Komitmen Organisasi. Dengan demikian, dari kesembilan dimensi tersebut, dapat dilihat dan dianalisa, dimensi mana yang memiliki pengaruh paling besar terhadap Komitmen Organisasi.



Hubungannya tampak dalam bagan berikut:



**Bagan 2.2 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi**

Kerangka pemikiran ini akan menjadi pola pikir peneliti di dalam melakukan penelitian ini. Dengan demikian peneliti meyakini bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, dan demikian juga berarti kesembilan dimensi kepuasan kerja akan memiliki pengaruh juga terhadap komitmen organisasi.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

Metode penelitian akan membahas mengenai profil organisasi tempat penelitian ini berlangsung. Selain itu pada bab ini akan dibahas juga mengenai metode penelitian yang akan dilakukan. Karakteristik sampel dalam penelitian ini juga akan dijelaskan pada bagian ini, serta metode yang digunakan di dalam pengumpulan data penelitian. Penggunaan dua alat ukur di dalam penelitian ini juga akan dijelaskan pada bagian ini.

#### 3.1 Profil Organisasi

INS merupakan perusahaan *manufacturing* mie instan. Berdiri sejak tahun 1971, dengan satu pabrik di daerah Ancol, kini perusahaan telah memiliki 14 cabang lokal dan satu cabang mancanegara, belum lagi perusahaan *joint venture* di mancanegara. Sejak Oktober 2010, perusahaan ini mengalami restrukturisasi internal. Selain mengalami perubahan nama, perusahaan kini menjadi bagian dalam *strategic business unit consumer branded product*. Adapun visinya adalah Produsen barang-barang konsumsi terkemuka.

Untuk mencapai visi tersebut, maka misi yang diemban adalah: (i) Senantiasa melakukan inovasi, fokus kepada kebutuhan pelanggan, menawarkan merek-merek unggulan dengan kinerja yang tak tertandingi; (ii) Menyediakan produk berkualitas yang merupakan pilihan pelanggan; (iii) Senantiasa meningkatkan kompetensi karyawan, proses produksi dan teknologi kami; (iv) Memberikan kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat dan lingkungan secara berkelanjutan; dan (v) Meningkatkan *stakeholders value* secara berkesinambungan. Adapun budaya kerja di perusahaan ini, menganut nilai-nilai *Discipline, Integrity, Respect, unity, Excellence* dan *Innovative*. Akibat restrukturisasi internal tersebut, maka banyak kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan harus diseragamkan dengan anak perusahaan lain di dalam perusahaan.

Dengan total karyawan sebesar 11.000 karyawan, maka operasionalisasi perusahaan dilakukan secara berjenjang, yakni *Corporate, Head Office* dan tingkat cabang. Sebagai perusahaan manufaktur, maka proses manufaktur ditangani oleh departemen Produksi, Teknik, Gudang, PPIC (*Production Planning Inventory Control*) dan *Quality Control*. Fungsi penjualan ditangani oleh departemen *Marketing*. Fungsi pendukung dijalankan oleh departemen *Human Resources* dan *Accounting*.

### **3.2 Metode Penelitian**

Penelitian ini termasuk di dalam penelitian kuantitatif, merupakan metode penelitian yang mengikuti prinsip-prinsip pengamatan yang terstandarisasi dan definisi operasional yang tepat serta menghasilkan angka numerik yang dianalisis secara statistik (Furlong, 2000). Adapun keuntungan pendekatan kuantitatif adalah: (a) Atribut psikologis yang telah dikuantifikasikan dapat dideskripsikan dengan jelas dan tepat; (b) Ilmuwan dipaksa mengikuti tata pikir dan tatakerja yang tertib, konsisten dan terbuka; (c) Memungkinkan untuk dianalisis dengan metode matematis (statistik), sehingga mudah membuat generalisasi dan memantau peluang kekeliruan; (d) Dapat membuat prediksi; dan (e) Meningkatkan derajat komunikabilitas, oleh karena mempermudah pengujian ulang oleh ilmuwan lain (dalam Suryabrata, 2005).

### **3.3 Subjek Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT INS, yang terdiri dari 15 cabang. Sedangkan sampel penelitian ini adalah karyawan yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini adalah (a) Karyawan yang tergolong dalam generasi Y, yakni karyawan yang lahir di atas tahun 1980; (b) Sudah bergabung di PT INS minimum 3 bulan; (c) Minimum berada di level staf.

Adapun alasan pemilihan karakteristik sampel adalah mengacu pada fenomena *resign* pada karyawan baru dengan masa kerja di bawah 5 tahun, dan posisi staff merupakan cikal bakal kandidat yang akan masuk pada posisi

manajerial awal, yakni supervisor. Masa kerja 3 bulan, mengikuti masa percobaan bagi karyawan, dan diasumsikan karyawan sudah cukup mengenal dan mengetahui pekerjaannya maupun perusahaan.

Berdasarkan karakteristik tersebut, maka total sampel adalah 200 orang. Sampel yang ada akan digunakan untuk memperoleh data *tryout* dan data *field*.

### **3.4 Prosedur Penelitian**

Adapun persiapan yang dilakukan peneliti adalah: (i) Mengumpulkan data-data yang mendukung pengamatan atau permasalahan yang akan diteliti; (ii) Melakukan studi literatur mengenai faktor-faktor yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti, sehingga dapat ditentukan variabel-variabel yang dipakai dalam penelitian ini, melalui berbagai literatur, jurnal, data sekunder dan artikel terkait; (iii) Memutuskan teori yang akan digunakan dalam rangka penggunaan kuesioner untuk mengukur variabel yang terlibat; (iv) Mengurus perizinan guna melakukan penelitian di perusahaan INS; (v) Menentukan sampel dan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian, baik penelitian *tryout* maupun *field*; dan (vi) Melakukan pengambilan data *tryout*

Setelah pelaksanaan *tryout*, maka aktivitas berikutnya adalah: (i) Pengambilan data *field* dan (ii) Analisa hasil data *field*. Pengambilan data *field* menggunakan sisa sampel yang ada, sesuai dengan karakteristik sampel yang ditentukan sebelumnya, dengan menggunakan kedua kuesioner, yakni OCQ dan JSS. Analisa data *field* dengan menggunakan analisa statistik dengan SPSS 16.0

Setelah memperoleh informasi mengenai faktor Kepuasan Kerja yang berpengaruh, maka dilakukan: (i) Pembuatan rancangan intervensi dan (ii) Pelaksanaan program intervensi

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dengan menggunakan metode *sampling*, yang merupakan cara pengumpulan data apabila yang diselidiki adalah elemen sampel dari suatu populasi. Pengambilan sampel dilakukan dengan *simple random sampling*, dimana pemilihan dilakukan secara acak. Dalam hal ini setiap karyawan yang

memenuhi karakteristik yang diinginkan, memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel penelitian.

Guna melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang diukur, maka alat ukur yang digunakan adalah dalam bentuk kuesioner. Responden mengisi kuesioner dengan cara memilih dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia, sesuai dengan apa yang dirasakan terhadap masing-masing pernyataan yang diberikan. Di dalam pengisian kuesioner ini, responden tidak mencantumkan nama, guna menjaga agar responden dapat memberikan respon sebenarnya sesuai dengan apa yang dirasakannya di lapangan.

### **3.6 Alat Ukur Penelitian**

#### **3.6.1 Variabel Kepuasan Kerja**

Definisi konseptual dari kepuasan kerja menggambarkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaannya atau tidak (Spector, dalam Martin, 2006). Variabel ini memiliki 9 facet yang digunakan untuk menilai sikap karyawan terhadap berbagai aspek di dalam pekerjaannya, yakni: (i) Bayaran, meliputi Bayaran dan Remunerasi; (ii) Promosi, yakni kesempatan memperoleh promosi; (iii) Supervisi, yaitu Supervisor langsung; (iv) Benefit, yakni Benefit *material* maupun *non material*; (v) *Reward*, merupakan Apresiasi, Pengakuan, dan *Reward* untuk performa kerja yang baik; (vi) Prosedur Operasional yakni Kebijakan dan Prosedur Operasional; (vii) Rekan Kerja, yaitu Orang yang bekerja bersama; (viii) Karakteristik Dasar Pekerjaan, merupakan Tugas pekerjaan itu sendiri; dan (ix) Komunikasi, yang merupakan Komunikasi di dalam organisasi.

Dalam bentuk definisi operasional, kepuasan kerja merupakan tingkat yang dapat menggambarkan kesukaan ataupun ketidaksukaan karyawan generasi Y PT INS terhadap pekerjaannya melalui sikap mereka terhadap beberapa aspek di dalam pekerjaannya. Kuesioner yang digunakan adalah *Job Satisfaction Survey* dari Spector (dalam Armer, 2011), yang terdiri atas 36 pertanyaan.

#### **3.6.2 Variabel Komitmen Organisasi**

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi. Definisi konseptualnya adalah tingkat pengenalan individu dan keterlibatan mereka di

dalam organisasi (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Definisi operasionalnya adalah tingkat identifikasi dan keterlibatan karyawan PT INS terhadap perusahaan. Tingkat komitmen ini diukur melalui *Organization Commitment Questionnaire* dari Porter (dalam Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974), yang terdiri atas 15 item.

### **3.6.3 Uji Coba Alat Ukur**

Kedua alat ukur diujicobakan terlebih dahulu sebelum pengambilan data untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya. Selain itu, peneliti juga menggunakan analisis item untuk mengetahui item mana yang sebaiknya digunakan dan item mana yang sebaiknya dieliminir atau dimodifikasi. Alat ukur diberikan kepada 50 orang karyawan PT INS untuk diuji coba, namun 10 kuesioner tidak dapat digunakan karena pengisian kuesioner yang tidak lengkap. Dengan demikian responden uji coba alat ukur ini berjumlah 40 orang.

### **3.6.4 Reliabilitas Alat Ukur**

Untuk mengetahui apakah alat ukur yang dibuat ini reliabel (cukup akurat, stabil/konsisten dalam mengukur apa yang ingin diukur), maka dilakukan perhitungan *internal consistency* terhadap alat ukur tersebut.

Koefisien *internal consistency* menunjukkan kesamaan dalam pengukuran antar item/*inter item consistency*. Koefisien ini didapat dengan menggunakan penghitungan *Alpha-Cronbach*, melalui program *SPSS for MS Windows Release 16.0*.

Dalam Kaplan dikemukakan bahwa koefisien reliabilitas yang berada pada rentang 0,7-0,8 menunjukkan bahwa suatu alat ukur tergolong cukup baik (dapat diandalkan) untuk kepentingan penelitian. Jika suatu alat ukur memiliki koefisien reliabilitas sebesar lebih dari 0,9 maka alat ukur tersebut tergolong memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan uji coba alat ukur Kepuasan Kerja yang telah dilakukan maka diperoleh koefisien reliabilitas *alpha cronbach* ( $\alpha$ ) sebesar 0.946. Berdasarkan kriteria diatas, maka alat ukur kepuasan kerja dengan  $\alpha = 0.946$  tergolong

memiliki reliabilitas yang tinggi dan dapat digunakan untuk kepentingan penelitian.

Uji coba alat ukur Komitmen Organisasi yang telah dilakukan, maka diperoleh koefisien reabilitas *alpha cronbach* ( $\alpha$ ) sebesar 0.835. Berdasarkan kriteria diatas, maka alat ukur komitmen organisasi dengan  $\alpha = 0.835$  tergolong memiliki reliabilitas yang dapat diandalkan dan dapat digunakan untuk kepentingan penelitian.

### **3.6.5 Validitas Alat Ukur**

Pengujian validitas alat ukur dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah dibuat mampu mengukur apa yang hendak diukur oleh peneliti. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan rumus Analisis Faktor melalui program SPSS *for MS Windows Release 16.0*.

Dengan jumlah sampel sebanyak 40, maka nilai  $r$  adalah 0.2722. Dengan demikian agar dinyatakan baik dan valid, nilai  $r$  haruslah lebih besar dari nilai  $r$  tabel. Pada alat ukur Kepuasan Kerja, ítem-ítem pada setiap dimensi dinyatakan valid. Seluruh ítem yang ada pada setiap dimensi nilai  $r > 0.2722$ .

Pada alat ukur Komitmen Organisasi, dengan menggunakan analisis ítem maka item nomor 3, 4 dan 7 harus dibuang karena memiliki nilai  $r$  yang lebih kecil dari nilai  $r$  tabel. Dengan demikian total item yang dapat digunakan dalam alat ukur *field* adalah 12 item.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN ANALISA PENELITIAN**

Hasil dan Analisa Penelitian akan membahas mengenai hasil penelitian yang dilakukan pada PT INS. Dengan menggunakan analisa statistik, maka data penelitian akan dapat diinterpretasikan dan dibahas, dengan menggunakan teori Komitmen Organisasi dari Steers, Porter, Mowday dan Boulian (1974) dan Kepuasan Kerja dari Spector (1997)

#### **4.1 Gambaran Responden**

Responden yang dijadikan peserta di dalam uji lapangan adalah responden yang sesuai karakteristik sampel yang diinginkan, dan belum menjadi peserta dalam uji *tryout* sebelumnya. Total responden adalah 114 orang.

Berdasarkan Jenis Kelamin. Dari segi Jenis Kelamin, maka komposisi responden adalah 79% pria dan 21% adalah wanita. Hasil dari uji statistik yang dilakukan, terdapat pengaruh antara jenis kelamin dan kepuasan kerja, dimana pengaruhnya adalah sebesar 67,1 %. Selain itu jenis kelamin ternyata tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi yang dirasakan karyawan.

Berdasarkan Level Pendidikan. Komposisi peserta penelitian berdasarkan level pendidikan terdiri atas tingkat SMU, D3, S1 dan S2 dengan 92% peserta memiliki pendidikan S1. Hasil analisa statistik menunjukkan bahwa perbedaan level pendidikan ini tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan maupun komitmen organisasi mereka.

Berdasarkan Riwayat Pekerjaan sebelumnya. Dari segi riwayat kerja, hampir terdistribusi sama rata, dimana 56% partisipan memiliki pengalaman kerja sebelumnya, sebelum bergabung di PT INS. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh pengalaman kerja yang dimiliki sebelumnya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan.

Berdasarkan Status Pernikahan. Sebanyak 64% partisipan memiliki status *single*. Perbedaan status ini ternyata tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan.



## **4.2 Hasil Penelitian terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja**

Setelah melakukan *tryout* terhadap alat ukur yang ada, maka setelah dilakukan revisi terhadap alat ukur tersebut, peneliti melakukan uji lapangan.

### **4.2.1 Uji Reliabilitas Alat Ukur *Field***

Uji alat ukur Komitmen Organisasi dengan menggunakan SPSS 16.0 diperoleh angka koefisien reliabilitas sebesar 0.863, sehingga alat ukur ini dinyatakan reliabel. Sedangkan uji terhadap alat ukur Kepuasan Kerja, diperoleh koefisien reliabilitas Kepuasan Kerja adalah 0.919, sehingga alat ukur ini dinyatakan juga reliabel

### **4.2.2 Uji Validitas Alat Ukur *Field***

Dengan jumlah sampel 114, maka *r* tabel adalah 0.1548. Dari analisa faktor yang ada maka semua item pada alat ukur Komitmen Organisasi dinyatakan valid. Uji yang serupa juga dilakukan terhadap alat ukur Kepuasan Kerja, namun pada dimensi 6 dan 7, masing-masing terdapat satu item yang tidak valid, yakni item nomor 15 dan nomor 16.

## **4.3 Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja**

### **4.3.1 Korelasi antara *Independent Variable* dan *Dependent Variable***

Setelah melakukan uji reliabilitas dan validitas, maka dilakukan uji korelasi untuk melihat apakah terdapat hubungan antara *independent variabel* yakni Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi. Dengan menggunakan SPSS 16.0 maka diperoleh korelasi antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi adalah 0.819, menggambarkan kedua variabel ini memiliki korelasi yang tinggi.

Tabel 4.1 Korelasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

		MEANJS	MEANOC
MEANJS	Pearson Correlation	1	.819**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	114	114
MEANOC	Pearson Correlation	.819**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	114	114

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Setelah dibuktikan bahwa kedua variabel yakni Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi memiliki korelasi yang erat, maka untuk analisis berikutnya dilakukan analisa dengan diagram pencar. Gunanya adalah untuk menunjukkan apakah terdapat hubungan yang bermanfaat antara dua variabel serta untuk membantu menetapkan tipe persamaan yang menunjukkan hubungan antara kedua variabel tersebut.

#### 4.3.2 Diagram Pencar *Independent Variable* dan *Dependent Variable*

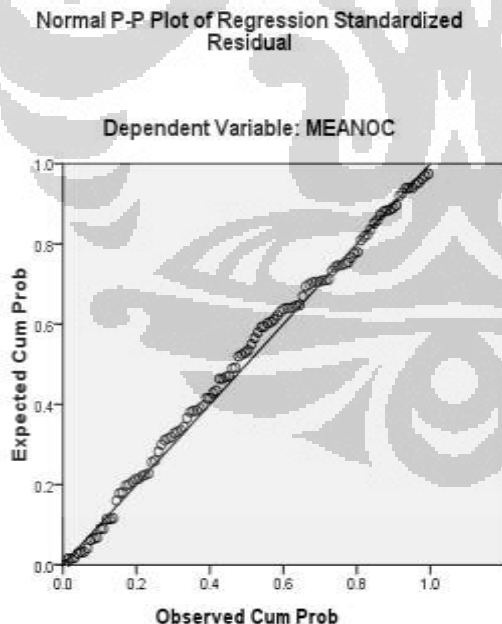


Diagram 4.1 Diagram Pencar Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Dari gambar di atas terlihat bahwa titik-titik yang ada membentuk gerakan sedemikian rupa seakan membentuk suatu garis lurus, serta memiliki hubungan yang sangat erat mengingat semua titik sangat dekat dengan garis lurus yang

ditetapkan. Selain itu dapat terlihat bahwa ada hubungan yang positif (atau langsung) antar kedua variabel. Hal ini berarti jika Kepuasan Kerja meningkat maka Komitmen Organisasi juga meningkat. Diagram di atas menunjukkan bahwa pola yang terbentuk adalah hubungan garis positif.

### 4.3.3 Analisis Regresi Linier antara Variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian regresi Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Kerja menunjukkan nilai  $R^2 = 0,671$ , dengan nilai  $F=228.186$ , dan nilai  $p < 0,05$ , maka nilai  $R^2$  dinyatakan signifikan, yang berarti ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi karyawan. Bervariasinya Komitmen Kerja dipengaruhi oleh variasi Kepuasan Kerja.

Tabel 4.2 Tabel Analisa Regresi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.819 <sup>a</sup>	.671	.668	.46423

a. Predictors: (Constant), MEANJS

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.176	1	49.176	228.186	.000 <sup>a</sup>
	Residual	24.137	112	.216		
	Total	73.314	113			

a. Predictors: (Constant), MEANJS

b. Dependent Variable: MEANOC

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.510	.313		1.629	.106
	MEANJS	1.165	.077	.819	15.106	.000

a. Dependent Variable: MEANOC

Berdasarkan uji dengan koefisien regresi Kepuasan Kerja (b) adalah 1.165, dimana nilai  $t=15.106$  dengan  $p<0,05$  maka nilai b dinyatakan signifikan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Komitmen Organisasi. Bervariasinya Komitmen Organisasi dipengaruhi variasi nilai Kepuasan Kerja.

Besar sumbangan variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi adalah 67,1 %. Variasi nilai Komitmen Organisasi, 67,1%-nya dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja. Sisanya sebesar 32,9% dipengaruhi oleh variabel lain selain Kepuasan Kerja.

Setelah dipastikan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, maka mengingat kepuasan kerja terdiri atas 9 dimensi di dalamnya, maka pada kesembilan dimensi tersebut juga akan dilakukan analisa regresi guna melihat aspek mana dari Kepuasan Kerja yang memiliki pengaruh yang paling signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dari ke-9 dimensi yang ada, maka dapat dilihat bahwa, dimensi yang secara signifikan memberi pengaruh ( $p < 0,05$ ) adalah Dimensi 2-Promosi dan Dimensi ke-8 yakni Karakteristik Dasar Pekerjaan dengan nilai  $b_{\text{dimensi 2}}=0,255$  dan nilai  $b_{\text{dimensi 8}}=0,344$ . Berdasarkan nilai t nya maka dapat dilihat bahwa dimensi Kepuasan Kerja ke-8 memiliki pengaruh lebih besar (nilai  $t=4,338$ ) dibandingkan dimensi Kepuasan Kerja ke-2 (nilai  $t=3,525$ ). Dari data terlihat bahwa, oleh karena nilai  $p > 0,05$  maka ketujuh dimensi lain tidak signifikan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, dapat dikatakan hanya dua faktor yang berpengaruh signifikan, yakni Promosi dan *Nature of Work*.

Tabel 4.3 Tabel Analisa Regresi Dimensi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,425	,346		1,228	,222
	MEANJS1	,182	,093	,168	1,962	,052
	MEANJS2	,255	,072	,285	3,525	,001
	MEANJS3	,088	,057	,095	1,541	,126
	MEANJS4	,113	,072	,116	1,584	,116
	MEANJS5	-,045	,089	-,042	-,504	,615
	MEANJS6	,070	,055	,078	1,269	,207
	MEANJS7	,107	,086	,089	1,241	,217
	MEANJS8	,344	,079	,324	4,338	,000
	MEANJS9	,025	,078	,023	,315	,754

a. Dependent Variable: MEANOC

**4.4 Analisa Hasil Penelitian**

Pada awal penelitian, peneliti mengindikasikan bahwa terdapat 2 faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi karyawan gen Y, yakni Kepuasan Kerja dan Persepsi terhadap Dukungan Organisasi. Akan tetapi dari data yang diperoleh, walaupun Persepsi terhadap Dukungan Organisasi memiliki hubungan terhadap Komitmen Organisasi, kontribusinya sangat kecil sekali, yakni sekitar 2% saja. Dengan demikian, peneliti memutuskan untuk tidak menggunakan variabel Persepsi terhadap Dukungan Organisasi tersebut dan hanya menggunakan variabel Kepuasan Kerja saja.

Berdasarkan uji yang telah dipaparkan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja mempengaruhi tingkat Komitmen Karyawan generasi Y pada perusahaan INS. Hal ini berarti jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, akan mempengaruhi tingkat komitmen yang mereka rasakan. Dan sebaliknya, jika kepuasan kerja mereka meningkat, maka komitmen organisasi yang mereka rasakan akan meningkat pula.

Adapun gambaran tingkat Komitmen Organisasi karyawan pada perusahaan INS saat ini dapat dilihat dari grafik di bawah ini. Dengan menggunakan analisa berbasis norma kelompok, maka hanya sekitar 70% karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan saat ini. Selain itu

sekitar 2% karyawan tingkat komitmen terhadap organisasinya rendah. Sisanya hampir 28 % karyawan berada pada tingkat komitmen yang sedang-sedang saja.

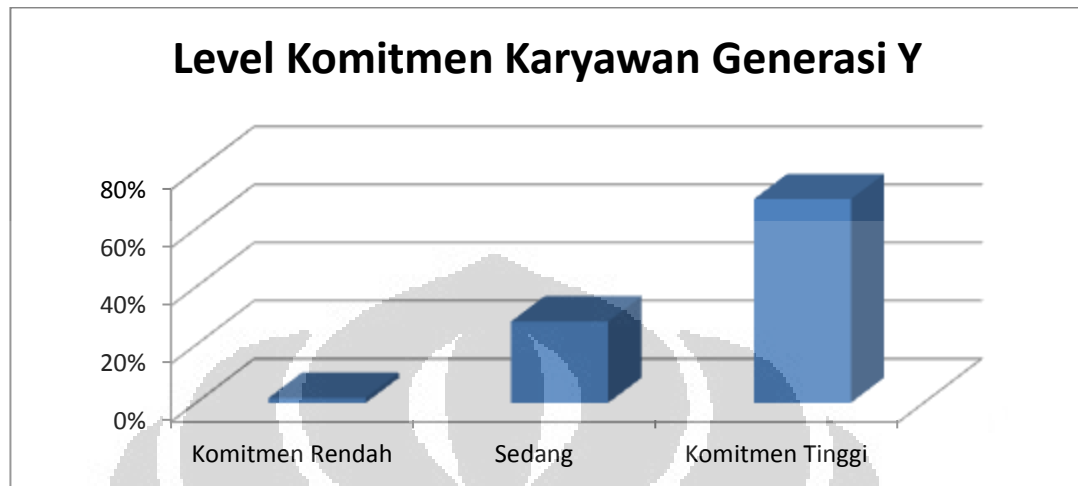


Diagram 4.2 Komposisi tingkat Komitmen Organisasi Karyawan PT INS

Karyawan yang komitmen organisasinya rendah dapat menggambarkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Bukan tidak mungkin mereka secara aktif melakukan aktivitas guna mendukung keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi, seperti aktif mencari kerja di perusahaan lain. Selain itu dari segi perilaku kerja yang ditampilkan, hal ini menunjukkan indikasi bahwa mereka akan kurang memberikan usaha dan tenaga guna membantu perusahaan untuk mencapai tujuan ataupun sasaran yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah ini, dapat merasa bahwa nilai dan tujuan yang ditetapkan organisasi tidak sejalan dengan tujuan yang ingin mereka capai ataupun nilai yang mereka miliki, sehingga mereka tidak dapat komit dengan organisasi. Dalam hal ini perusahaan harus mempersiapkan diri jika dalam waktu dekat, karyawan ini mengundurkan diri dari perusahaan.

Hal lain yang harus menjadi perhatian karyawan adalah, mereka yang berada pada posisi menengah, yakni sebanyak 28% dari populasi karyawan gen Y. Komitmen organisasi karyawan yang berada pada level ini sebenarnya masih patut dipertanyakan. Ada hal-hal yang masih belum sesuai dengan keinginan mereka sehingga mempengaruhi tingkat komitmen yang dirasakan. Orang-orang ini mungkin tidak secara aktif mencari perusahaan lain untuk meninggalkan

organisasi, akan tetapi mereka merupakan karyawan tipe pasif. Jika ada penawaran dari perusahaan lain, maka bukan tidak mungkin mereka akan segera meninggalkan organisasi, jika penawaran tersebut memenuhi harapan mereka terhadap hal-hal yang belum dapat ditemukan di dalam perusahaan ini. Dari segi performa kerja yang ditampilkan, mereka mungkin masih memiliki keinginan untuk komit dengan tujuan organisasi, membantu memberikan usaha dan kerja yang lebih untuk mencapai tujuan organisasi.

Keinginan mereka untuk ikut dalam tujuan organisasi, menampilkan performa yang baik, mungkin akan dipengaruhi oleh keinginan mereka untuk mendapatkan sesuatu dari organisasi. Hal ini lah yang mengakibatkan mereka rentan. Apalagi dengan karakter generasi Y, yang ingin serba cepat, menginginkan tantangan dan menginginkan agar dapat menghasilkan suatu pencapaian yang besar.

Adanya faktor “x” yang masih belum sesuai harapan di dalam perusahaan, mengakibatkan mereka akan mudah berpindah ke lain hati, jika di tempat lain tersebut mereka menemukan bahwa harapan mereka tersebut dapat tercapai. Dari beberapa *exit interview* yang ada, beberapa karyawan sebenarnya enggan untuk meninggalkan perusahaan, dan tidak ada keinginan sebelumnya untuk pindah perusahaan. Akan tetapi dengan gencarnya penawaran dan pendekatan dari pihak luar, yang memberikan tawaran yang lebih baik, khususnya berkaitan dengan posisi, maka bagi mereka ini suatu kesempatan yang tidak bisa ditolak. Dapat dikatakan, seluruh karyawan yang berpindah ke perusahaan lain, dari segi posisi mengalami peningkatan level dibandingkan posisinya sebelumnya. Dengan demikian, perusahaan harus dapat menarik komitmen organisasi ke-28 % karyawan ini ke arah yang lebih tinggi, sehingga perusahaan akan memiliki tim kerja yang berdedikasi, loyal dan berkomitmen tinggi.

Selain itu karyawan dengan level komitmen menengah ini tampaknya belum memiliki kepercayaan sepenuhnya dengan organisasi. Mereka masih mempertanyakan kebijakan yang ada di dalam organisasi. Dalam hal ini, jika menyangkut target kerja yang diberikan kepada mereka, mereka akan menganggap bahwa target yang diberikan tidak *real*, kondisi yang ada membuat target tersebut tidak bisa tercapai, ataupun target tersebut memang dibuat untuk

tidak tercapai, padahal target yang ada sebenarnya sesuatu yang dapat dicapai. Hal ini membuat mereka tidak mengarahkan usahanya dengan semaksimal mungkin. Karakteristik gen Y yang ingin memperoleh pengakuan juga menyumbang kontribusi terhadap komitmen karyawan pada level ini. Mengingat kondisi yang ada tercipta belum membuat pihak manajemen terbiasa dengan pemberian rekognisi bagi karyawan.

Komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan generasi Y ini dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja yang mereka rasakan. Dari hasil penelitian terhadap 114 orang generasi Y di perusahaan INS ini, mengacu pada kategori yang dibuat oleh Spector (dalam Armer, 2011), maka diperoleh gambaran sebagai berikut:

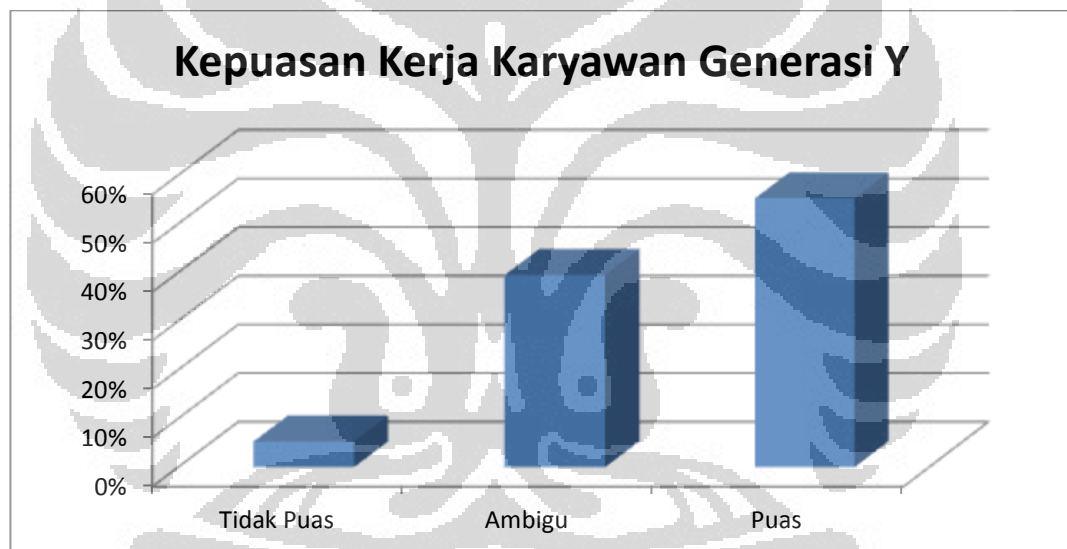


Diagram 4.3 Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan Gen Y-PT INS

Dari data di atas, maka dapat dilihat bahwa hanya 55% karyawan gen Y yang merasa puas dengan pekerjaannya. Sedangkan 40% karyawan berada pada level ambigu, dan 5% karyawan merasakan tidak puas. Mereka yang tidak puas ini, dapat mengakibatkan komitmen mereka terhadap organisasi rendah. Akibatnya mereka mungkin akan melakukan perilaku yang tidak menguntungkan organisasi, baik mangkir, tidak sungguh-sungguh dalam bekerja hingga mengundurkan diri dari perusahaan.



Berdasarkan analisa statistik yang dilakukan sebelumnya, maka dari 9 dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, 2 dimensi yang signifikan dan paling mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan generasi Y adalah promosi dan *nature* pekerjaan. Dalam hal Promosi, berhubungan dengan kesempatan untuk memperoleh pengembangan dalam karir, maka sebanyak 15% karyawan merasa tidak puas, 37 % merasakan perasaan yang ambivalen dan sebanyak 48% merasa puas, seperti tergambar di dalam tabel di bawah.

Tabel 4.4 Komposisi tingkat kepuasan karyawan terhadap dimensi Promosi

Promotion		
Kategori JS	Jumlah	Persentase
Tidak Puas	17	15%
Ambivalen	42	37%
Puas	55	48%

“Menjadi batu loncatan” istilah yang digunakan beberapa karyawan mengenai perusahaan ini. Tidak jarang perusahaan hanya dijadikan tempat belajar untuk mendapatkan posisi di tempat lain. Menjual nama INS tampaknya meningkatkan nilai jual para karyawan di dunia luar. Sayangnya, hingga kini, terkadang manajemen belum berani memberi tanggung jawab besar kepada para karyawan generasi muda ini, seperti kesempatan yang diberikan perusahaan lain. “Kurangnya pengalaman, kurang kemampuan, maupun masih belum terlihat *leadershipnya* menjadi alasan yang sering digunakan di kalangan manajemen. Orang yang seperti apa yang sebenarnya diinginkan oleh manajemen untuk mengisi posisi di level manajemen sendiri, tidak diketahui karyawan. Sayangnya seringkali kriteria ini hanya berada di pihak para pimpinan saja.

Sempitnya *range* yang ada dalam jenjang karir, mengakibatkan pergerakan karyawan untuk mengalami kenaikan semakin terhambat. Untuk level staf, misalnya, level yang tersedia hanya 3, yakni dari 11-13. Akibatnya walaupun memiliki prestasi yang baik, tidak otomatis mengalami kenaikan. Faktanya selama ini, kenaikan level lebih disebabkan oleh *range* gaji yang sudah melampaui standar, sehingga mau tidak mau levelnya harus ditingkatkan.

Selain itu, tidak ada rumusan baku yang tertulis mengenai pergerakan karir karyawan, yang dikomunikasikan kepada karyawan. Selama ini perubahan *grade* ataupun level lebih bersifat satu arah. Semuanya berasal dari atasan maupun pihak manajemen saja, karyawan belum secara sadar dilibatkan untuk mencapai tujuan karir mereka. Dari apa yang dilihat di lapangan, kenaikan untuk satu tingkatan *grade* juga sangat lama, belum ada standar ataupun aturan yang dapat dipegang oleh karyawan mengenai apa yang membuat mereka dapat naik *grade*-nya. Beberapa MT dari angkatan tahun 2007 saja hingga saat ini masih ada beberapa yang memiliki *grade* yang sama dengan *grade* awal ia bergabung dengan perusahaan, padahal mereka adalah orang yang masuk melalui jalur khusus dan dinyatakan lulus dari program tersebut.

Perbedaan cara pandang para pimpinan di lapangan terhadap pemberian promosi juga dipandang memiliki dampak terhadap karyawan. Paradigma lama yang menganggap masa kerja mempengaruhi kemampuan seseorang tampaknya masih banyak muncul di benak para pimpinan. Dengan demikian, walaupun mereka menampilkan performa yang baik, akan tetapi belum dapat memperoleh kepercayaan mereka guna memberikan tanggung jawab yang lebih besar lagi. Hal ini tentunya akan menjadi bentrok dengan karakteristik gen Y yang ingin serba instan dan ingin diberikan tanggung jawab besar. Harga diri yang tinggi juga membuat mereka memiliki kepercayaan bahwa mereka mampu memegang tanggung jawab yang besar. Sehingga di saat atasan belum dapat memberikan kepercayaan itu, dan ada pihak lain yang berani memberi kepercayaan tersebut, maka mereka akan cenderung memilih tanggung jawab yang lebih besar.

Peningkatan karir masing-masing karyawan selama ini lebih bergantung pada atasannya masing-masing. Peran HR sendiri masih sangat sedikit guna pengembangan karyawan. Belum ada standar yang ditetapkan mengakibatkan praktek di masing-masing cabang berbeda. Ketiadaan aturan dan standarisasi perubahan *grade* maupun level tentunya dapat membuat karyawan tidak puas sehingga mereka tidak termotivasi untuk menampilkan kerja yang terbaik. Perusahaan juga tidak mengetahui apa yang menjadi aspirasi karir karyawan.

Saat ini, perusahaan sedang membuat program *assessment* rutin, tapi sayangnya keterbatasan kuota *assessment* dan banyaknya *supervisor* maupun

*manager* yang harus diasesmen, tampaknya membuat para supervisor yang memiliki pengalaman kerja masih terhitung baru di perusahaan ini, sulit untuk mendapatkan giliran asesmen, setidaknya hingga akhir tahun ini.

Sejalan dengan hasil penelitian yang dituliskan oleh Branham (2005), kurangnya kesempatan untuk mengembangkan diri serta kesempatan untuk maju dalam karir, merupakan salah satu dari tujuh alasan karyawan meninggalkan organisasi. Kurangnya kesempatan untuk peningkatan dalam karir, adanya unsur ketidakadilan/subjektifitas dalam pemberian promosi, kurangnya kesempatan memperoleh pelatihan merupakan beberapa alasan yang diungkapkan oleh karyawan. Padahal saat ini terjadi perubahan dalam kontrak karir perusahaan dengan karyawan yang mengakibatkan perubahan dalam sistem yang ada. Salah satunya adalah dahulu organisasi menyediakan karir jangka panjang, saat ini karyawan mencari karir jangka pendek.

Kesempatan untuk promosi memiliki hubungan dengan kesempatan untuk pengembangan. Guna mempersiapkan karyawan pada level atau pekerjaan yang dituju, maka sudah selayaknya banyak aktivitas pengembangan yang dilakukan. Dengan berbagai aktivitas pengembangan yang dilakukan, baik pelatihan, *assessment*, peningkatan pengalaman kerja dan aspek pengembangan lain, setidaknya akan memunculkan suatu perasaan di kalangan karyawan, bahwa perusahaan memikirkan pengembangan diri mereka. Kenyataannya di perusahaan INS ini, aktivitas pengembangan baru mulai diaktifkan. *Training-training* guna meningkatkan kompetensi karyawan mulai digalakkan. Aktivitas pengembangan dalam bentuk memperkaya pengalaman kerja di perusahaan, sebenarnya sudah diberlakukan sejak dahulu, akan tetapi tampaknya, setiap aktivitas pengembangan tersebut tidak disosialisasikan kepada karyawan dalam hal tujuannya. Hal ini mengakibatkan karyawan hanya merasa bahwa aktivitas pengembangan tersebut memperbanyak pekerjaannya saja. Kembali lagi, hal ini dikarenakan berbagai aktivitas yang dilakukan tidak berlandaskan aktivitas pengembangan masing-masing individu. Berbagai upaya pengembangan yang dilakukan selama ini lebih bersifat untuk mengatasi kebutuhan yang sudah terlanjur muncul.

Promosi juga dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Mengacu pada hierarki kebutuhan dari Maslow (dalam Pouria, 2010), maka promosi merupakan

salah satu cara guna mengakomodasi kebutuhan karyawan akan harga diri dan aktualisasi diri. Dengan adanya kejelasan dalam kesempatan promosi, maka akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh apresiasi dan pengakuan orang lain. Selain itu karyawan akan dapat menoreh prestasi yang diinginkannya serta mengembangkan potensi dan kemampuan dirinya. Dengan memperoleh promosi, maka karyawan memperoleh pengakuan dari orang lain akan kemampuan yang dimilikinya. Selain itu, promosi akan memberikan tanggung jawab yang lebih besar bagi karyawan sehingga memberikan kesempatan bagi karyawan guna mengasah kemampuannya lagi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Herzberg (dalam Pouria, 2010), dimana kesempatan untuk pengembangan diri merupakan faktor motivator bagi karyawan.

Dimensi lain dari Kepuasan Kerja yang secara signifikan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan generasi Y adalah *nature* pekerjaan itu sendiri. Hal ini berkaitan dengan apakah karyawan merasakan pekerjaannya merupakan sesuatu yang memiliki arti dan memberikan rasa pemenuhan terhadap diri sendiri. *Nature* pekerjaan ini menggambarkan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan, tuntutan pekerjaan, dan bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan. Sebagaimana gambaran kepuasan yang terdapat dalam tabel di bawah, maka mayoritas karyawan sudah puas dengan apa yang mereka kerjakan. Hal ini berhubungan dengan tugas dan pekerjaan yang mereka lakukan. Dari gambaran di bawah, berarti hampir 80% karyawan menyenangi apa yang mereka lakukan. Hal ini harus dipertahankan, mengingat karyawan yang mengerjakan pekerjaan dengan senang, maka ia akan mengerjakan pekerjaannya tanpa beban. Dengan demikian, ia dapat menikmati berbagai tuntutan pekerjaan yang ada.

Tabel 4.5 Komposisi tingkat kepuasan karyawan terhadap dimensi *Nature* pekerjaan

<b>Nature of Work</b>		
<b>Kategori JS</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
<b>Tidak Puas</b>	1	1%
<b>Ambigu</b>	23	20%
<b>Puas</b>	90	79%

Tujuan perusahaan yang ingin tetap menjadi yang terdepan, dan menguasai pangsa pasar, menghasilkan produk yang berkualitas, serta produktivitas tenaga kerja akan lebih dapat tercapai dengan para pekerja yang menyenangi pekerjaannya. Hal ini berarti bahwa mayoritas karyawan generasi Y ini sudah merasakan bahwa pekerjaan mereka membutuhkan *skill variety*, *job identity*, dan *job significance*. Pekerjaan yang menuntut keanekaragaman keterampilan yang dimiliki pemangku jabatannya, sesuai dengan tipe generasi Y yang ingin segera mempraktekkan berbagai keterampilan yang telah mereka miliki. *Job significance* dari pekerjaan yang mereka lakukan, memuaskan keinginan generasi ini untuk dapat memberikan kontribusi kepada dunia. Dengan perkataan lain, dengan melakukan pekerjaan yang memiliki arti ini, maka mampu memuaskan ego para karyawan.

Untuk 21% pekerja yang belum merasakan hal ini, maka tugas organisasi adalah untuk memfasilitasi kebutuhan mereka. Dengan demikian perusahaan harus memberikan pekerjaan yang dapat membuat para karyawan generasi ini merasa tertantang di dalam melakukannya. Mengingat mereka-mereka yang tidak merasakan pekerjaannya berarti, akan dapat mendorong mereka untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang tidak bermanfaat bagi organisasi. Bukan tidak mungkin juga mereka melakukan aktivitas yang akhirnya merugikan organisasi, hanya karena mereka tidak merasa tertantang dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Dimensi lain yakni bayaran, supervisi, *benefit*, *reward*, prosedur operasional, rekan kerja dan komunikasi terbukti tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Oleh karenanya tidak akan dibahas oleh peneliti.

## BAB V

### RANCANGAN INTERVENSI

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan generasi Y, maka intervensi yang dilakukan guna mengatasi permasalahan yang ada, akan dibahas pada bab ini. Intervensi akan dilakukan sesuai dengan kondisi dan kesiapan perusahaan saat ini.

#### 5.1 Usulan Rancangan Intervensi

Berdasarkan data yang ada, maka ketidakpuasan kerja, banyak berasal dari aspek promosi, maka peneliti akan melakukan intervensi guna mengatasi hal ini. Harapannya adalah dengan melakukan intervensi pada aspek ini, dapat berdampak pada perubahan komitmen organisasi karyawan gen Y. Mengacu pada 4 metode intervensi yang ada (Cummings, 2009), maka peneliti merasa bahwa *human resource intervention* merupakan metode intervensi yang paling tepat. Hal ini didasarkan pada belum adanya sistem *Human Resource* yang kokoh di dalam perusahaan sekarang, dan adanya keinginan perusahaan untuk menerapkan sistem *Human Resource*, mengingat dominasi Personalia masih kental di perusahaan ini.

Intervensi dalam *human resources* ini didukung oleh hasil *best practices* yang dikemukakan oleh Branham (2005), guna menciptakan kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan karir. Beberapa intervensi tersebut adalah: (a) Penyediaan perangkat *self assessment* dan pelatihan manajemen karir individu pada karyawan. Hal yang dapat dilakukan adalah menyediakan perangkat lunak guna membimbing karyawan dalam melakukan *self asesment inventory* melalui penggunaan intranet perusahaan, pengadaan *workshop* karir bagi karyawan, pembuatan *career virtual center*, serta pembuatan perangkat guna perencanaan manajemen karir secara independen maupun memberikan tantangan bagi karyawan guna mengambil inisiatif dalam perencanaan pengembangan karir; (b) Pengadaan pelatihan dan bimbingan bagi para manajer mengenai karir; (c) Penyediaan informasi mengenai pola karir dan persyaratan kompetensi yang dibutuhkan; (d) Penyediaan alternatif karir tradisional; (e) Membangun dan

memelihara proses internal *job posting* agar tetap adil dan efisien; (f) Mengeliminasi kebijakan yang dapat menghalangi pergerakan internal; (g) Membangun budaya *mentoring* yang kuat; dan (h) Menjaga komitmen terhadap pelaksanaan pelatihan karyawan.

Dengan mengacu pada *best practices* yang ada, maka peneliti mengusulkan pembuatan sistem manajemen karir yang dapat mengakomodir seluruh prinsip yang ada. Berdasarkan saran di atas, maka peneliti mengajukan rancangan di dalam pembuatan sistem manajemen karir di perusahaan INS, dengan pertimbangan: (a) Belum adanya aturan mengenai standarisasi perencanaan karir di perusahaan, bahkan di *corporate*; (b) Pergerakan karir selama ini lebih bersifat satu arah, tanpa karyawan mengetahui tanggung jawabnya; (c) Mulai diberlakukannya *Individual Development Plan* di level *supervisor* dan *manager* yang telah mengikuti asesmen; dan (d) Mulai bertambahnya karyawan generasi Y di tahun-tahun mendatang, sejalan dengan semakin berkembangnya organisasi serta mulai banyaknya *natural attrition*

Pembuatan rancangan sistem perencanaan karir ini tentunya merupakan proses yang panjang serta melibatkan banyak pihak. Akan tetapi beberapa manfaat yang dapat dirasakan jika hal ini dapat berjalan adalah: (a) Adanya standarisasi bagi program perencanaan karir karyawan; (b) Masing-masing pihak yang terlibat mengetahui peran dan tanggung jawabnya masing-masing; (c) Karyawan menyadari bahwa ia memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan diri dan bertanggung jawab atas karir yang akan ingin dicapainya; (d) Karyawan dapat merasakan bahwa perusahaan memperhatikan mereka, memberikan dukungan dan memfasilitasi agar karir mereka berkembang dengan adanya standarisasi perencanaan karir yang disediakan; dan (e) Mengurangi tingkat *turnover* karyawan dengan asumsi bahwa karyawan mengetahui target karirnya dan merasakan bahwa perusahaan dapat memfasilitasi dan menyediakannya dengan tuntutan yang jelas.

Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan Lasmahadi, dalam Mardianto (2009), yang menyatakan bahwa program pengembangan karir bermanfaat dalam: (i) Mensinergikan antara strategi bisnis perusahaan dan perencanaan tenaga kerja; (ii) Mempertahankan karyawan yang dikategorikan sebagai *high potential*, (iii)

Mencegah terjadinya penumpukan karyawan yang potensial pada satu bagian; (iv) Membantu karyawan untuk dapat memilih karir pada jabatan yang sesuai dengan aspirasi karirnya; (v) Meningkatkan kemampuan para karyawan untuk dapat menghadapi perubahan yang terjadi dengan baik; dan (vi) Meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Adapun hambatan yang mungkin ditemui di dalam proses pembuatannya adalah masih banyak infrastruktur yang harus dipersiapkan di dalam implementasinya, mengingat sistem ini harus sejalan dengan berbagai praktik *Human Resources* lainnya serta kemungkinan sulitnya memperoleh komitmen dari pihak-pihak terkait.

Intervensi terhadap dimensi lain, yakni *nature of work* belum menjadi yang utama, mengingat hasil penelitian menunjukkan bahwa sekitar 79% karyawan merasa puas dengan dimensi ini. Selain itu, intervensi yang berkaitan dengan dimensi ini akan berdampak pada redesign pekerjaan, dan oleh karenanya dipandang peneliti akan banyak menuai kontroversi berbagai pihak, sebab hal ini akan menuntut adaptasi dari berbagai pihak terhadap desain pekerjaan baru yang diberikan.

## **5.2 Rancangan intervensi penyusunan sistem manajemen karir pada Perusahaan INS**

Penyusunan sistem manajemen karir merupakan intervensi yang akan dilakukan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan generasi Y sehingga diharapkan mampu meningkatkan komitmen organisasi mereka. Dalam Mardianto (2009), terdapat dua macam perencanaan karir, yaitu: (i) Perencanaan karir di tingkat organisasi; dan (ii) Perencanaan karir individu.

Perencanaan karir di tingkat organisasi terutama untuk menjaga kesinambungan kepemimpinan di dalam organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan. Perencanaan karir di tingkat organisasi harus dapat diterjemahkan menjadi perencanaan karir di tingkat individu. Mekanisme perencanaan karir individu dilakukan dengan empat cara, yakni: (i) Analisis kebutuhan karir, merupakan proses identifikasi potensi dan kelemahan karyawan. Analisa dilakukan oleh atasan karyawan dengan difasilitasi



oleh *Human Resources* departemen; (ii) Pemetaan Karir, merupakan proses untuk menggambarkan prospek karir seorang karyawan, termasuk tingkat kesiapan karyawan untuk memangku jabatan tertentu; (iii) Penilaian kinerja individu, merupakan usaha untuk mencari bukti nyata tentang kualitas kerja seorang karyawan; dan (iv) Identifikasi usaha dan peluang untuk mencapai tujuan karir. Atasan dan *human resources* departemen memberikan jalan agar tujuan karir dapat tercapai.

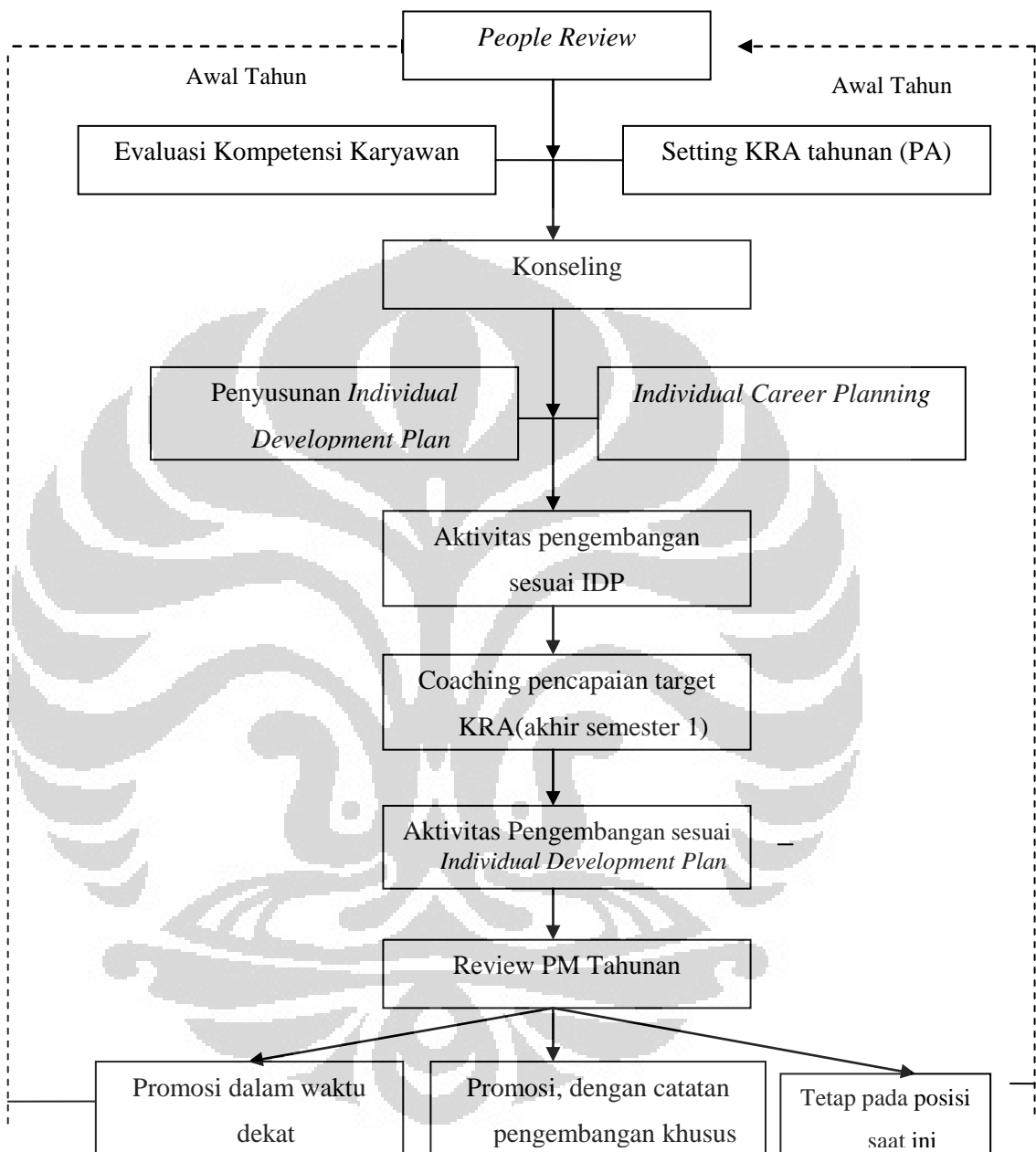
Empat hal pokok yang harus dianalisis guna pengembangan karir adalah: (i) *Man Power Planning*, mengatur tentang jumlah *man power* dan kompetensi yang disyaratkan dari setiap bagian atau jabatan serta posisi yang diperlukan. Besarnya *man power* berpengaruh kepada berapa jumlah supervisor yang dibutuhkan oleh organisasi. Dalam pemenuhan *man power* tentunya mempertimbangkan perencanaan karir dalam organisasi, yang biasanya dilakukan dengan melakukan promosi atau mutasi dengan cara *internal recruitment*; (ii) Struktur Organisasi. Rantai kendali organisasi disusun berdasarkan urutan hirarki peran dan tanggung jawabnya. Pemenuhan *man power* adalah dalam rangka melengkapi struktur organisasi yang sudah disepakati manajemen. Jenjang karir yang diterapkan mengacu pada pemenuhan *man power* untuk menduduki posisi yang ada dalam struktur organisasi; (iii) Peta jalur karir, gambaran yang berisi berbagai nama jabatan beserta alur-alur yang menghubungkan satu jabatan dengan jabatan yang lain. Alur-alur ini berarti kemungkinan beralihnya karyawan dari satu jabatan ke jabatan lainnya. Dengan melihat peta ini, seorang karyawan akan mengetahui dan mengerti masa depan karirnya sendiri; dan (iv) *Performance Appraisal*. Karir karyawan berkaitan dengan hasil kerja yang ditunjukkannya.

Adapun hal penting yang harus dipersiapkan adalah pembuatan standarisasi *career path* atau pola karir. Pola karir dapat didefinisikan sebagai bagian dari pekerjaan yang membentuk karir individu (Rivai, 2009). Pembuatan *career path* sebagai standar jalur karir di PT INS, berfungsi untuk: (i) Memberi penjelasan singkat mengenai gambaran karir di posisi tersebut; (ii) Adanya jalur yang berbeda untuk tipe jabatan yang berbeda; dan (iii) Memberikan estimasi lama jabatan untuk di satu posisi karir. Hal ini merupakan tanggung jawab perusahaan, karena dengan membuat *guidence* ini maka para atasan maupun

departemen *Human Resource* dapat melakukan pengawasan, bimbingan, maupun umpan balik bagi karyawan. Selain itu, karyawan sendiri memiliki pengetahuan mengenai arah karir yang tersedia di perusahaan, keterbukaan kesempatan untuk berkarir, serta karyawan dapat melakukan evaluasi apakah posisi yang tersedia di masa depan sesuai dengan minat dan tujuan karir yang ingin diraihinya.

Menggunakan intervensi pengembangan karir dari Cummings (2008), maka intervensi karir yang akan diterapkan di dalam sistem manajemen karir ini adalah: (a) *Assessment Centers*, akan diintegrasikan menjadi bagian dari sistem manajemen karir. Pemilihan karyawan yang akan di-*assessment* akan didasarkan pada sistem prioritas. Berbeda dari yang sebelumnya diterapkan, karyawan lama diutamakan, maka pelaksanaan berikutnya tidak akan memandang masa kerja, yang terpenting sudah bekerja di atas 3 tahun; (b) Rotasi Pekerjaan dan Pemberian tugas yang menantang. Hal ini dapat dilakukan apabila kompetensi antar jabatan sudah ditetapkan dan pola karir sudah tersedia. Dengan demikian rotasi dan pemberian tugas yang menantang akan diberikan guna membantu karyawan memperkaya pengalamannya dalam rangka mempersiapkan mereka guna posisi yang akan dituju; (c) Pelatihan dan pengembangan, pelaksanaan *training* dan aktivitas pengembangan lain dipandang perlu guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. *Training Need Analysis* akan didasarkan pada kompetensi saat ini yang harus dikuasai maupun kompetensi yang nantinya harus dikuasai; dan (d) *Performance Management*, dimana penilaian performa akan memberikan umpan balik bagi karyawan mengenai pencapaian prestasi mereka. Atasan bertanggung jawab untuk memberikan *coaching* kepada karyawan.

Sebagai suatu sistem yang terintegrasi dengan berbagai praktek *Human Resources* lainnya, maka manajemen karir ini harus didasarkan pada strategi dan tujuan perusahaan. Sistem manajemen karir ini akan melibatkan beberapa aktivitas utama, sebagaimana terlihat di dalam bagan berikut ini:



Bagan 5.1 Alur Sistem Manajemen Karir

*People Review*, guna memetakan potensi karyawan. Aktivitas yang dilakukan adalah: (i) Evaluasi kekuatan dan kelemahan individu; (ii) Perencanaan dan evaluasi aktivitas pengembangan individu dan organisasi; (iii) Membandingkan kualitas individu dengan tuntutan fungsi yang ditugaskan saat ini ataupun yang akan diproyeksikan untuk individu di kemudian hari; dan (iv)

Analisa efektifitas organisasi. *People review* ini akan menghasilkan *human asset value*. *People Review* ini dapat dilakukan secara bertahap sebelum penilaian KRA tahunan dilakukan.

*Human Asset Value* adalah hasil dari proses pemetaan karyawan, menilai karyawan mana yang layak dipromosikan, mana yang layak dikembangkan, mana yang layak dipertahankan dan mana yang layak untuk diputuskan. HAV merupakan peta aset sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Karyawan akan dipetakan ke dalam 5 kualifikasi, yakni: (i) *Star*, karyawan yang cemerlang, memiliki potensi dan kesiapan untuk diproyeksikan pada jabatan di atasnya. Pengembangan karirnya dapat dilakukan dalam waktu yang relatif cepat; (ii) *Potential People*, memiliki potensi yang dapat dikembangkan lebih lanjut. Pengembangan karirnya dilakukan secara bertahap sesuai dengan perkembangan potensi yang diaktualisasikannya; (iii) *Career Person*, merupakan karyawan yang dapat diandalkan dalam pekerjaannya saat ini. Perkembangan karirnya dilakukan dengan memelihara kondisi dan keberadaannya saat ini; (iv) *Problem Employee*, merupakan karyawan yang memiliki masalah terhadap pekerjaannya, sehingga ia belum bisa menampilkan kemampuannya secara optimal. Pengembangan karirnya disesuaikan dengan penyelesaian permasalahan yang ada, kemudian mengoptimalkan yang bersangkutan; dan (v) *Dead Wood*, merupakan karyawan yang tidak dapat diharapkan, tidak memiliki potensi untuk dikembangkan ke area manapun. Pengembangan karir sudah tidak dapat dilakukan.

Evaluasi Kompetensi Individu dilakukan dalam dua cara, yakni: (i) *Assesment Center*. Oleh karena *assesment center* ini dikelola oleh *Corporate*, dan ditujukan pada level supervisor dan manajer semua divisi, maka kuota untuk divisi INS akan sangat terbatas, jika dibandingkan jumlah *supervisor* dan manajernya saat ini. Dengan demikian yang akan diprioritaskan pada *assesment center* ini adalah mereka yang tergolong pada karyawan *star* ataupun *potential people* pada *Human Asset Value* perusahaan. Evaluasi Kompetensi pada level *supervisor* dan *manager* ini akan dikelola oleh *Human Resources Head Office* INS; (ii) Cara kedua, untuk karyawan operatif maupun staff, penilaian evaluasi kompetensi individu akan dikelola oleh *Human Resource* cabang, dengan melakukan mini *assessment* di cabang. Adapun teknik *assessment* yang digunakan

adalah penggunaan alat tes psikologi, wawancara dan simulasi dalam bentuk presentasi dan *role play*. *Assessment* ini untuk menilai kompetensi manajerial atau non teknis karyawan. Untuk penilaian kompetensi teknis, dengan menggunakan hasil yang tercantum di dalam penilaian *Performance Management* karyawan yang bersangkutan. Minimum pelaksanaan *mini assessment* di cabang adalah 2 kali setahun, mengikuti pelaksanaan *assessment* di *Corporate*.

*Setting Key Result Area (KRA)* tahunan merupakan bagian di dalam *Performance Management* perusahaan. Dilakukan di awal tahun, baik atasan maupun karyawan, dengan mengacu pada target perusahaan dan kemampuan karyawan, sama-sama merumuskan target yang akan dicapai pada tahun berjalan. Kemampuan karyawan dinilai berdasarkan data evaluasi kompetensi karyawan yang ada.

Setelah menentukan target kerja tahunan, maka atasan harus melakukan konseling kepada karyawan, guna membantu karyawan mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin timbul dalam pencapaian target tahunan tersebut. Konseling dapat dilakukan sepanjang tahun, sesuai kebutuhan. Konseling dilakukan oleh atasan terutama apabila bawahan mengalami permasalahan yang dapat mengganggu performa kerjanya, sehingga KRA yang telah ditetapkan menjadi tidak tercapai. Setiap hasil konseling harus didokumentasikan oleh atasan dan dikirimkan juga ke bagian *Human Resource*, sehingga dapat menjadi catatan tambahan di dalam *people review* nantinya.

*Individual Development Plan* disusun oleh tim Panel, yang terdiri atas perwakilan *Human Resource* dan atasan karyawan. IDP berisi rencana pengembangan kompetensi karyawan. Penyusunan IDP disesuaikan dengan kebutuhan dan strategi organisasi serta rencana karir karyawan.

*Individual Career Planning*, merupakan dokumen yang disusun oleh para atasan bagi setiap karyawannya yang berisi rencana karir karyawan. Isi dokumen ini bersifat *confidential* terhadap karyawan bersangkutan. *Human resources* departemen bersifat sebagai fasilitator dengan menyiapkan data-data pendukung. Dokumen ini berisikan: (i) *Record tracking* mengenai riwayat penilaian prestasi dan riwayat promosi golongan dan jabatan karyawan; (ii) Potensi yang berupa

kompetensi dan karakter karyawan; (iii) Rencana promosi golongan dan jabatan; dan (iv) Hasil *potential review*.

Sebagai bagian dari *Performance Management* maka di pertengahan tahun, atasan berkewajiban melaksanakan *coaching* guna menindaklanjuti pencapaian target yang telah ditetapkan di awal tahun. Dalam kesempatan ini dapat dilakukan revisi terhadap target yang ada, berdasarkan performa karyawan saat ini dan aktivitas pengembangan yang telah dilakukan.

*Review Performance Management* dilakukan di akhir tahun, untuk mengevaluasi pencapaian kerja karyawan dibandingkan sasaran yang telah ditetapkan di awal tahun, maupun revisi di pertengahan tahun. Review ini akan menghasilkan nilai performa karyawan tahunan. Untuk saat ini, penilaian performa karyawan dilakukan oleh dua pihak, yakni atasan langsung karyawan dan atasan dari atasan karyawan tersebut. Menimbang pada ketersediaan sarana dan prasarana beserta budaya perusahaan, maka peneliti belum mengusulkan untuk melakukan perubahan sistem evaluasi.

Setelah penilaian performa tahunan dilakukan, dan dengan menggunakan hasil Evaluasi Kompetensi Individu yang ada serta aktivitas pengembangan yang telah dilakukan sepanjang tahun, maka atasan dapat mengusulkan guna melakukan promosi kepada yang bersangkutan, dengan tetap mengacu pada kebutuhan organisasi dan *career path* yang tersedia. *Human Resource* departemen akan mengevaluasi dan menganalisa pengajuan promosi dari masing-masing departemen, sesuai dengan strategi SDM di perusahaan. Jika di akhir tahun, hingga awal tahun berjalan, atasan tidak memberikan usulan promosi, maka *Human Resource* departemen dapat mengambil inisiatif guna membicarakan usulan promosi karyawan yang berada pada kategori *star* ataupun potensial kepada atasan yang bersangkutan.

Usulan promosi karyawan dari setiap departemen di akhir tahun, akan menjadi dasar bagi *Human Resource* departemen untuk menentukan strategi pemenuhan SDM di tahun berjalan, apakah diisi secara internal ataukah eksternal. Promosi dapat diberikan dalam dua tipe yakni: (i) Kenaikan grade dalam satu level; maupun (ii) Kenaikan grade yang mengakibatkan perpindahan level.







NO	MATERI	Kegiatan	Tujuan	Ukuran Keberhasilan	PIC	JADWAL PELAKSANAAN (IN Week)											
						Oktober				November				Desember			
						40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
2	Sosialisasi	a. Sosialisasi pelaksanaan PMS based Kompetensi (di HO dan cabang)	Memperoleh pemahaman para <i>depthead</i> HO dan cabang di dalam penggunaan sistem PMS baru (memuat unsur kompetensi)	PMS berhasil diterapkan	HRIS dan OD	■	■	■	■								
		b. Workshop ke HR cabang mengenai pelaksanaan <i>career planning</i>	HR cabang memiliki pengetahuan mengenai sistem manajemen karir	Pelaksanaan workshop	OD				■	■	■						
3	Pembekalan Atasan	<i>Coaching</i> Spv dan Mgr	Atasan siap menjadi <i>coach</i> , sebagai implementasi PMS dan <i>Carer Development Program</i>	- Pelatihan		■	■	■	■					■	■	■	■



NO	MATERI	Kegiatan	Tujuan	Ukuran Keberhasilan	PIC	JADWAL PELAKSANAAN (IN Week)												
						Januari 2013				Februari 2013				Maret 2013				
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3	Identifikasi Kesempatan untuk pengembangan	Melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan berdasarkan kompetensi yang harus dikembangkan	Memperoleh aktivitas pengembangan yang sesuai	List kebutuhan pengembangan	Atasan	█												
4	Formalisasi Kebutuhan Pengembangan	- Sosialisasi standar IDP dan bagaimana mekanismenya	Agar setiap pihak mengetahui mekanisme IDP	Standar IDP	HR HO dan unit	█			█									
		- Pembuatan IDP	Aktivitas pengembangan	Form IDP yang sudah disepakati		█												
5	Realisasi Pengembangan (Development Program)	a. Pelaksanaan <i>training</i> yang sesuai IDP karyawan	<i>Training</i> sesuai kebutuhan	<i>Training based on IDP</i>	HR HO dan Unit	█					█							
		b. Aktivitas Pengembangan	Rotasi, <i>enlargement</i> dan <i>enrichment</i> sesuai IDP	Dokumentasi <i>job experiences</i>		█												

### 5.2.1 Pilot Project : Penyusunan Sistem Manajemen Karir departemen *Human Resources*

Dengan berpegang pada rencana kerja di atas, maka peneliti akan melakukan project awal pada departemen *human resources*. Tahap awal yang akan dilakukan adalah: (i) Pembuatan Standar Kompetensi Teknis. Kompetensi yang akan dirumuskan adalah kompetensi teknis, mengingat kompetensi non teknis telah terdapat dalam sistem manajemen performa baru yang dikeluarkan oleh *Corporate Human Resources*; dan (ii) Penentuan *career path* departemen *Human Resources*, (iii) Pembuatan form *Individual Development Plan*.

Langkah-langkah di dalam penyusunan Standar Kompetensi: (1) Identifikasi jabatan-jabatan yang ada di departemen HR, baik di tingkat cabang maupun tingkat Head Office. Adapun jabatan-jabatan yang terdapat pada level staff hingga manager adalah :

Tabel 5.2 Daftar Nama Jabatan di departemen HR-INS

No	Nama Jabatan	Level		Nama Jabatan	Level
1	Branch Personnel Manager/Personnel Officer	Mgr/Spv	10	GAS Staff/Employee Service Staff/GAS Assistant	Staff
2	Industrial Relation Supervisor	Spv	11	SHE Officer/Staff	Staff
3	Public Relation Supervisor	Spv	12	Security Chief	Staff/Spv
4	Industrial Relation Staff/ Assitant	Staff	13	HRIS & Comben Mgr	Mgr
5	Public Relation Staff/ Assistant	Staff	14	Comben Spv	Spv
6	Admin&Wages Supervisor	Spv	15	OD & Training Officer	Spv
7	Admin & Wages Staff/Admin Wages Assistant	Staff	16	OD Spv	Spv
8	HR EDP Staff	Staff	17	Recruitmen & Development Staff	Staff
9	GAS Supervisor	Spv			

; (2) Mengidentifikasi *incumbent-incumbent* yang potensial guna mengidentifikasi karakteristik kompetensi yang dimiliki bersangkutan. *Incumbent* potensial ini berasal dari: (a) Karyawan yang mengalami promosi ke level lebih tinggi, (b) Karyawan yang masuk pada kandidat potensial/suksesor dan dipertimbangkan untuk posisi yang lebih tinggi nantinya; dan (c) Informasi dan masukan dari *incumbent* di *HR Head Office*;

(3) Merumuskan *list* kompetensi yang dibutuhkan di masing-masing jabatan (level *staff* hingga *manager*), dengan cara : (a) Melakukan studi deskripsi pekerjaan yang terdokumentasi; (b) Melakukan interview dengan para pemangku jabatan di beberapa cabang, yang dianggap dapat merepresentasikan karakteristik cabang yang ada (Cabang besar dan cabang kecil); (c) Melakukan interview dengan kandidat potensial guna menggali kompetensi apa yang mereka miliki; (d) Menganalisa hasil *essay* beberapa kandidat yang telah di *assessment* guna mengidentifikasi kompetensi teknisnya (*Form data critical incident*); (e) Melakukan pengamatan di cabang terdekat, yakni Ancol; (f) Melakukan *interview* dengan *incumbent* di HR guna *brainstorming* (sebagai *experd*); dan (f) Melakukan interview dengan Manager HR di cabang, secara selektif terhadap manager yang potensial; dan (4) Menentukan lima kompetensi teknis utama dari setiap level jabatan yang ada, dengan cara melakukan: (a) Identifikasi kesamaan respon kompetensi yang dianggap penting dari data yang terkumpul dan (b) Menentukan 5 kompetensi prioritas. Jumlah kompetensi teknis ini mengacu pada Sistem Manajemen Performa yang akan diterapkan di akhir tahun 2012.

### 5.2.2 Kumpulan Kompetensi Teknis *Departemen Human Resources*

Tabel 5.3 Daftar Kompetensi Teknis Departemen *Human Resources*-INS

No	Kompetensi Teknis	Pengertian
1	Manajemen Hubungan Industrial dan Ketenagakerjaan	Pengetahuan dan keterampilan mengenai Peraturan atau Undang –Undang Ketenagakerjaan, Serikat Buruh/Serikat Pekerja, hingga Penyelesaian Hubungan Industrial dan implementasinya hingga tercipta hubungan industrial yang harmonis,

		mencegah dan mengatasi aksi demonstrasi ataupun aksi lainnya yang dapat merugikan perusahaan maupun pekerja lain
2	Man Power Planning	Pengetahuan dan keterampilan mengenai perencanaan tenaga kerja, AOP tenaga kerja berdasarkan penguasaan proses bisnis perusahaan saat ini maupun masa depan, optimalisasi produktivitas tenaga kerja hingga cost biaya tenaga kerja, serta evaluasi dan perbaikannya
3	Manajemen SDM	Pengetahuan dan keterampilan di dalam pengelolaan SDM, melalui implementasi sistem <i>Performance Management</i> , <i>Compensation Benefit</i> dan Pengembangan karyawan, berdasarkan pada pengetahuan mengenai UU Ketenagakerjaan, konsep Human Resources guna meningkatkan produktivitas karyawan
4	HR Strategic Management	Keterampilan di dalam menuangkan dan mengimplementasikan strategi perusahaan ke dalam strategi fungsional departemen Human Resource
5	<i>Business Process Perusahaan</i>	Penguasaan akan proses bisnis perusahaan, pengetahuan mengenai organisasi, jabatan dan pekerjaan yang ada di masing-masing departemen, dan hubungannya sebagai suatu sistem
6	<i>Recruitmen and Selection</i>	Pengetahuan dan keterampilan di dalam proses analisa kebutuhan tenaga kerja, perekrutan, metode seleksi, <i>hiring</i> , hingga orientasi karyawan
7	<i>Training dan Development</i>	Pengetahuan dan keterampilan dalam pembuatan TNA, pelaksanaan training dan monitoringnya, menyusun silabus dan modul pembelajaran serta menyampaikannya, pembuatan program pengembangan karyawan
8	Legal Aspek	Kemampuan dan keterampilan di dalam menginterpretasikan UU serta membuat sistem dan prosedur yang sesuai dengan UU dan analisa resiko dampak pemberlakuan UU
9	<i>Corporate Social Responsibility/Comdev</i>	Pengetahuan dan keterampilan di dalam penentuan aktivitas-aktivitas yang memiliki dampak kepada masyarakat sekitar,
10	<i>External Relation</i>	Pembinaan hubungan dengan masyarakat sekitar, sekolah, tokoh setempat, LSM, Media
11	<i>Handling Customer Complain</i>	Keterampilan di dalam mengatasi dan menyelesaikan keluhan konsumen yang disampaikan kepada

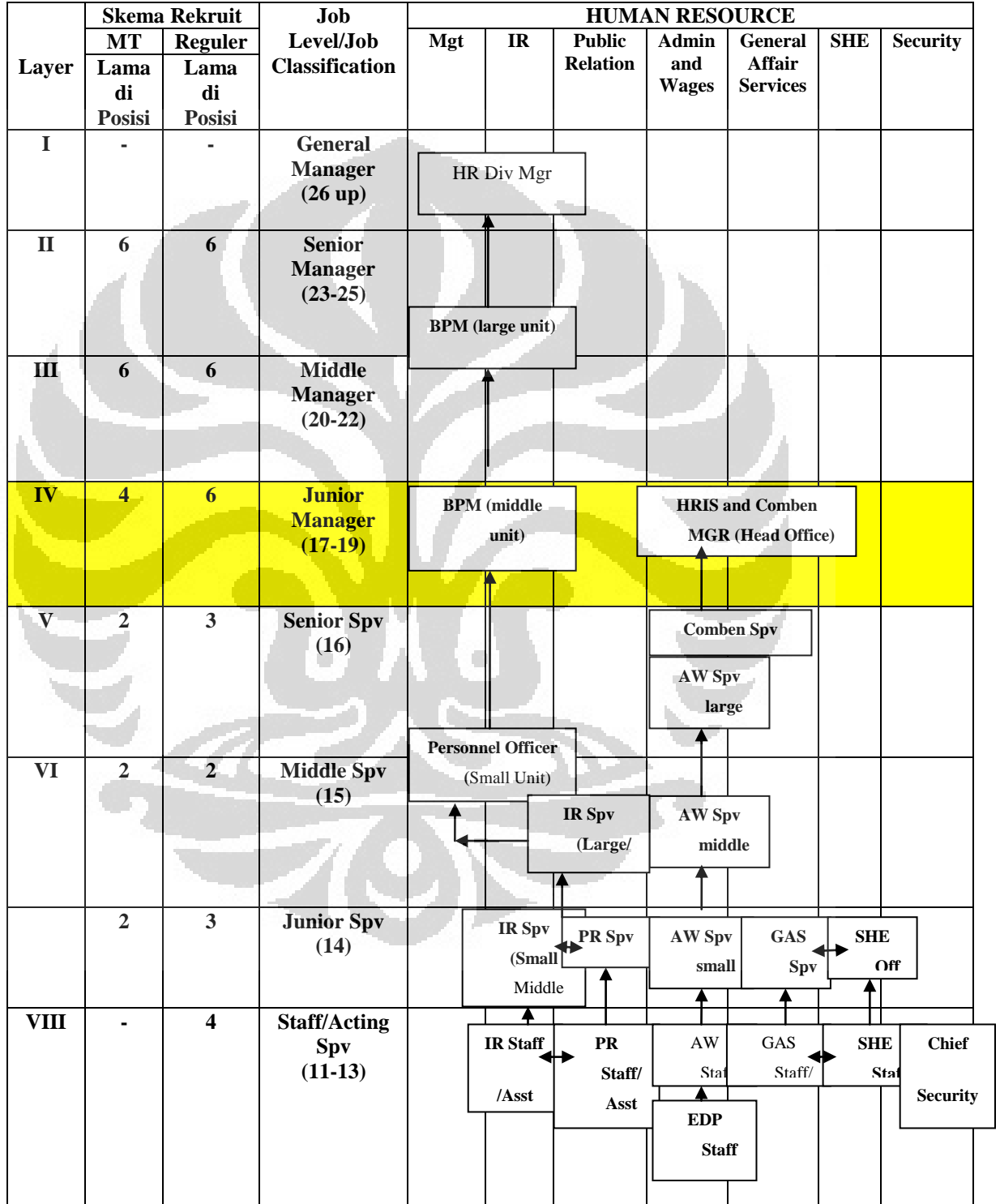
		perusahaan, menjadi perwakilan perusahaan di hadapan para konsumen, serta menjaga agar nama baik dan loyalitas konsumen tidak hilang
12	Manajemen Even	Keterampilan di dalam membuat konsep event guna pembinaan hubungan dengan internal maupun eksternal, mengatur biaya pelaksanaan acara, menjadi MC, berkordinasi dengan pihak terkait
13	<i>Public Speaking</i>	Keterampilan di dalam menarik perhatian masaa, menyampaikan informasi kepada masa dan penyusunan materi yang akan disampaikan ke pihak eksternal maupun internal
14	Manajemen SHE	Pengetahuan di dalam sistem manajemen K3 dan proper, analisa kecelakaan kerja, penanggulangan kecelakaan kerja melalui minimalisasi resiko penyebabnya, audit K3 dan proper serta Undang-Undang yang terkait dengan pelaksanaannya, pemeliharaan dan implementasi sistem SMK3,proper, lingkungan ataupun sistem manajemen SHE terkait
15	Metodologi penelitian	Keterampilan di dalam membuat identifikasi suatu peristiwa/gejala yang ada, menemukan hubungan serta membuat laporan melalui penyampaian informasi yang penting di dalam bentuk tertulis maupun tidak tertulis serta pembuatan proposal yang sesuai dengan kebutuhan
16	<i>Payroll System</i>	Penguasaan dan keterampilan menggunakan SAP Payroll ataupun program komputer dasar lainnya, optimalisasi penggunaan program yang ada, serta pembuatan program guna mendukung aktivitas di payroll ataupun comben
17	Database Management	Kemampuan di dalam mengelola dan menganalisa data yang berhubungan dengan karyawan
18	Manajemen Comben	Penguasaan mengenai aturan, sistem, prosedur perusahaan dan hubungannya dengan Undang-undang yang berlaku (PPH, PTKP maupun peraturan perpajakan yang ada) yang berhubungan dengsn sistem comben
19	Performance Management	Keterampilan di dalam aplikasi dan implementasi sistem performa management guna optimalisasi produktivitas karyawan
20	<i>Space and facility management</i>	Keterampilan di dalam memaksimalkan pemakaian ruang, pemeliharaan failitas dan sarana prasarana yang ada, manajemen kantin, manajemen kendaraan, dan aspek pelayanan lain

21	Manajemen Lingkungan	Penguasaan mengenai aspek perundangan-undangan yang berhubungan dengan lingkungan hidup, penghijauan dan pemanfaatan ruang publik dan pengelolaan limbah dan implementasinya
22	Manajemen pengelolaan aset perusahaan	Kemampuan di dalam mengelola aset perusahaan, optimalisasi pemanfaatannya serta pengelolaannya
23	Manajemen Pengamanan Aset	Kemampuan di dalam mengamankan aset perusahaan, baik aset bergerak maupun tidak bergerak, termasuk SDM perusahaan
24	Beladiri	Keterampilan dan kemampuan di dalam penguasaan aspek beladiri guna mendukung pekerjaannya
25	Penanganan situasi darurat	Pengetahuan dan keterampilan di dalam mengidentifikasi resiko bahaya kebakaran/huru hara, menanggulangi kebakaran/huruhara yang mungkin terjadi
26	<i>Filling dan dokumentasi system</i>	Keterampilan di dalam mengadministrasikan berkas dan laporan yang serta membuat dokumentasi aktivitas yang berhubungan
27	Manajemen Local Area Network	Penguasaan dan pengetahuan mengenai Local Area Network/sistem jaringan yang ada, melakukan perbaikan jika terjadi kerusakan serta pemeliharaan jaringan yang ada, optimalisasi penggunaan LAN guna support pekerjaan yang ada
28	Sistem Informasi HR	Keterampilan di dalam penggunaan berbagai program komputer, pembuatan sistem yang berhubungan dengan penyediaan informasi ketenagakerjaan (optimalisasi SAP ataupun program komputer lain) serta pengelolaan data karyawan seluruh divisi, baik untuk keperluan <i>payrol</i> , pemanfaatan fasilitas <i>comben</i> ataupun untuk pengembangan organisasi.
29	Pengembangan Organisasi	Pengetahuan mengenai aspek yang berhubungan dengan sistem pengembangan organisasi, keterampilan melakukan diagnosa terhadap organisasi dan sistem yang ada serta intervensinya
30	<i>People Development</i>	Pengetahuan dan keterampilan dalam pembuatan program pengembangan karyawan, guna meningkatkan kompetensi karyawan
31	Career Management	Keterampilan di dalam melakukan menyelaraskan aspirasi karir karyawan dengan strategi perusahaan



### 5.2.3 Career Path Human Resources Departement

Berdasarkan rumusan kompetensi yang telah disusun, maka ditentukan peta jalur karir di departemen *Human Resources* sebagai berikut:



Bagan 5.2 Career Path Departemen Human Resources

Dengan adanya standar *career path* di setiap departemen, maka ini dapat menjadi pegangan bagi pihak-pihak terkait untuk melakukan aktivitas pengembangan karyawan. Bagi manajemen (baik HR maupun atasan karyawan), maka standarisasi ini dapat berfungsi sebagai: (i) Alur promosi karyawan, (ii) dasar aktivitas pengayaan pekerjaan bagi karyawan, dengan melakukan rotasi ataupun *enrichment* antar pekerjaan yang memiliki kompetensi yang sejenis maupun pendalaman kompetensi yang dimiliki; (iii) Dasar pengajuan guna melakukan review terhadap karyawan-karyawan yang berprestasi dan potensial.

Bagi karyawan, dengan mengetahui standarisasi *career path* ini, maka karyawan dapat menentukan target karir yang ingin diraihinya, dengan melihat ketersediaan jenjang karir yang ada di setiap departemen, maupun lintas departemen

#### **5.2.4 Performance Management**

*Performance Management* dengan menggunakan *Standard Practice Performance Management* yang dikeluarkan oleh *Corporate HR*, berbasis kompetensi. *Performance Management* berbasis kompetensi ini dapat digunakan setelah standar kompetensi setiap jabatan ditetapkan oleh manajemen, dengan mengacu pembuatan standar kompetensi teknikal pada departemen *Human Resources*. *Performance Management* berbasis kompetensi ini direncanakan untuk diimplementasikan pada akhir tahun 2012.

Penilaian dalam aspek teknis maupun kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut akan menjadi dasar dalam penentuan kategori performa karyawan. Kategori performa ini akan dihubungkan dengan potensi dasar karyawan, yang berasal dari hasil *assessment* maupun psikotes, guna menentukan posisi karyawan, apakah yang bersangkutan masuk dalam kategori potensial ataupun tidak. Dengan demikian, setiap karyawan dapat dikelompokkan ke dalam posisi tertentu. Dampaknya perusahaan dapat mengetahui persentase karyawan yang potensial, karyawan bermasalah maupun karyawan yang tidak ada harapan sama sekali (*deadwood*).

### 5.2.5 *Human Asset Value* PT INS

Berdasarkan hasil performa karyawan serta hasil *assessment* pada kompetensi yang dimiliki karyawan, maka dapat dibuat profil karyawan PT INS. Profil karyawan ini akan menjadi kekuatan sumber daya manusia PT. INS. Dengan membuat *human asset value*, maka karyawan INS dapat diklasifikasikan berdasarkan berapa golongan, yakni: (i) *Star*; (ii) *Potential*; (iii) *Career*; (iv) *Problem Employee*; dan (v) *Deadwood*. Karyawan yang termasuk klasifikasi *star*, merupakan karyawan dengan performa tiga tahun selalu berada pada kategori sangat melampaui harapan dan hasil *assessment* mengkategorikan karyawan tersebut di level *good*. Karyawan yang memiliki performa tiga tahun berada pada kategori melampaui harapan dan hasil *assessment* mengkategorikan karyawan berada di level *good*, merupakan karyawan dalam klasifikasi *potential*.

Sedangkan karyawan yang masuk pada kategori *career*, merupakan karyawan yang memiliki performa minimum di level memenuhi harapan, sementara hasil *assessment* menunjukkan yang bersangkutan ada pada kategori *need improvement*. Karyawan pada kelompok *problem employee* merupakan karyawan yang dari segi kompetensi baik, berarti hasil *assessment*nya menunjukkan bahwa ia berada pada minimal kategori *meet requirement*, sementara hasil performanya berada pada kategori dibawah tidak memenuhi harapan ataupun sebagian besar memenuhi harapan. Karyawan *deadwood*, merupakan karyawan yang dari segi kompetensi maupun performa kerja berada pada kategori dibawah standar.

### 5.2.6 **Aktivitas Pengembangan Karir**

Perencanaan aktivitas pengembangan karyawan dilakukan di awal tahun, setelah penilaian tahunan diadakan. Adapun faktor penting yang harus diperhatikan adalah: (i) Setiap karyawan harus memiliki form *Individual Development Plan (IDP)* yang tanggung jawabnya dilakukan secara berjenjang. Tingkat operatif dan staff dikelola oleh HR cabang, dan tingkat supervisor serta manajer dikelola oleh HR *Head Office*.

Kebutuhan pengembangan didasarkan pada: (i) kesenjangan kompetensi yang dimiliki pemangku jabatan dengan persyaratan kompetensi yang harus dimiliki pada jabatan tersebut (mengacu pada standar kompetensi departemen). Aktivitas yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi ini adalah dengan mengikutsertakan dalam pelatihan internal maupun eksternal, *coaching*, melakukan *job enlargement*, *on the job training*, pemberian *special project* atau aktivitas pengembangan lainnya; (ii) adanya rencana pengembangan khusus bagi karyawan tersebut, berkaitan rencana organisasi guna meningkatkan tanggung jawab karyawan, dengan melakukan promosi kepada karyawan tersebut. Disini, atasan dan HR harus menentukan kompetensi apa yang harus dikembangkan, sehubungan dengan posisi yang akan diemban di kemudian hari. Aktivitas pengembangan yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan *on the job training*, pemberian *special project*, *mentoring*, rotasi maupun mutasi guna memperkaya pengalaman yang bersangkutan; (iii) kategori karyawan di dalam pengklasifikasian potensi dan performa kerjanya. Karyawan potensial akan didahulukan di dalam pelaksanaan aktivitas pengembangannya dibandingkan karyawan yang tidak potensial sama sekali.

Aktivitas pengembangan didasarkan pada *form Individual Development Plan*, yang memuat: (i) Biodata karyawan; (ii) Kompetensi standar pada jabatan tersebut, baik teknis maupun manajerial; (iii) Penilaian kompetensi karyawan saat ini; (iv) Penilaian performa karyawan 3 tahun kebelakang; (v) Kategori karyawan di dalam *Human Asset Value*; (vi) Kesenjangan kompetensi yang ada dan usulan aktivitas pengembangan; (vii) Jadwal, metode dan penanggung jawab aktivitas pengembangan karyawan; (viii) Bagian kesepakatan, antara karyawan, atasan dan diketahui oleh departemen *human resource*.

Selain berdasarkan IDP di atas, aktivitas pengembangan juga di dasarkan pada *individual career planning*, yang disusun oleh atasan, dan diinformasikan lisan kepada karyawan. masa berlaku rencana ini adalah dalam periode maksimal 5 tahun. Perencanaan karir individu ini memuat: (i) biodata dan riwayat karir karyawan dalam perusahaan; (ii) performa karyawan dan klasifikasinya dalam *human asset value*;

kompetensi dan area pengembangan; (iii) review posisi yang tersedia dan kesiapan karyawan; dan (iv) rencana promosi karyawan.

Akhir tahun merupakan momen yang digunakan untuk melakukan review terhadap posisi karir karyawan di dalam organisasi. Mengacu pada *career path* yang tersedia serta *individual career planning*, maka atasan setiap tahun harus melakukan review terhadap aktivitas pengembangan karyawan, dan dampak yang dihasilkannya terhadap perubahan kompetensi karyawan. Jika pada akhir tahun, penilaian performa karyawan menampilkan hasil yang baik, dan karyawan berada pada kategori potensial maupun *star*, maka atasan berkewajiban untuk melakukan review apakah karyawan dapat dipromosikan atau tidak. Jika dalam 2 tahun, atasan tidak melakukan review dan tidak mengusulkan kepada departemen *human resource* promosi karyawan-karyawan yang ada pada kategori *star* maupun potensial, maka departemen *human resource* berkewajiban melakukan koordinasi dengan atasan terkait.

Untuk karyawan yang berada pada kategori *career* pada HAV, maka promosinya akan tergantung pada peningkatan kompetensi yang dimiliki, dan hasil pengembangan yang telah ditampilkan karyawan yang bersangkutan. Sedangkan untuk *problem employee*, perusahaan harus melakukan konseling maupun *coaching* kepada yang bersangkutan guna menaikkan performa kerjanya. Untuk karyawan *deadwood*, dari segi karir akan mengalami hambatan, jika tidak bisa dikelola dengan baik, maka sebaiknya karyawan ini dilakukan pemutusan hubungan kerja.

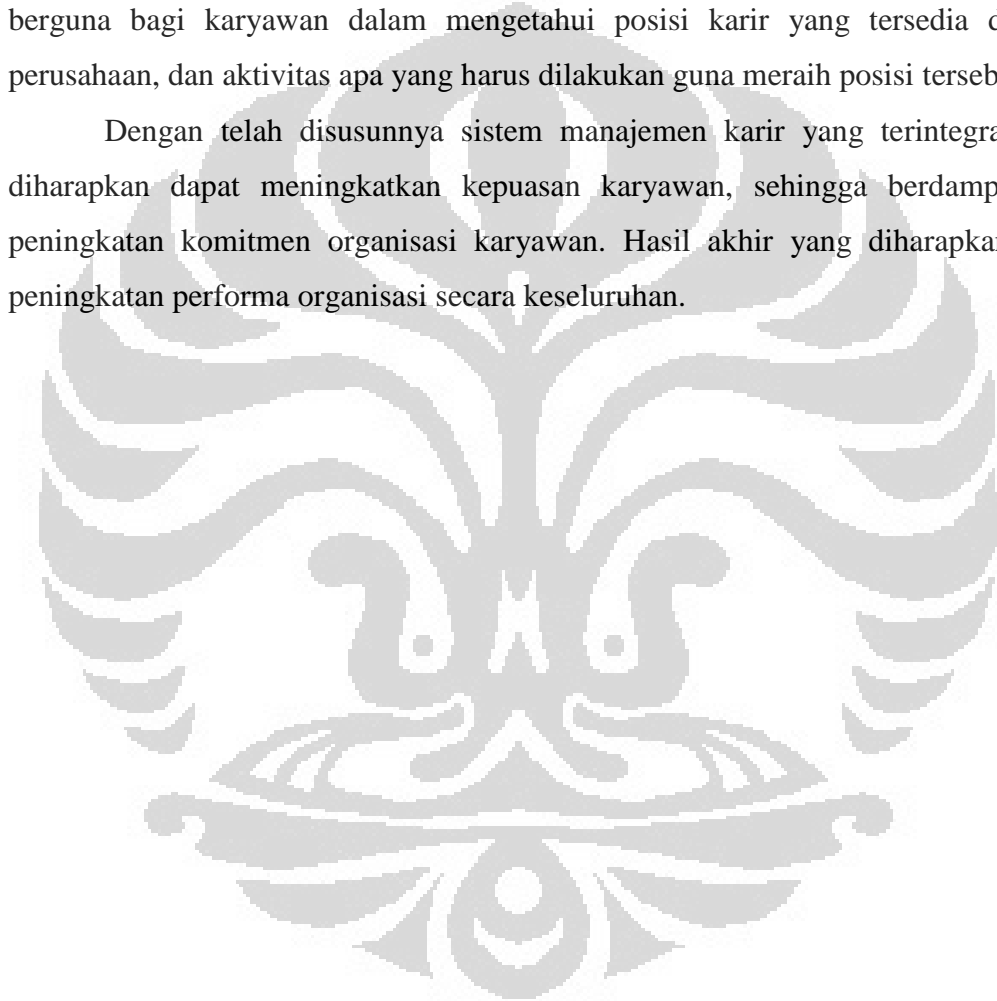
### **5.2.7 Dampak Implementasi Sistem Manajemen Karir**

Mengacu pada model sistem manajemen strategis, maka pengaplikasian sistem manajemen karir di atas, akan berdampak pada berbagai praktek *human resources* perusahaan. Rekrutmen, dengan adanya aplikasi sistem manajemen karir ini, dapat memprediksi kesiapan internal perusahaan guna mengisi jabatan-jabatan strategis. Dengan demikian perkiraan pemenuhan kebutuhan karyawan eksternal akan lebih tepat. Penerapan *performance management* merupakan praktek *human resources* yang memiliki peranan penting di dalam aplikasi sistem manajemen karir ini, mengingat berbagai bentuk peningkatan karir, didasarkan pada penilaian performa

karyawan berbasis kompetensi. Aktivitas pengembangan karyawan juga mulai terarah disesuaikan dengan IDP dan perencanaan karir karyawan itu sendiri.

Berdasarkan masukan dari manajemen *human resources head office* PT INS, maka sistem manajemen karir ini, dapat dijadikan pegangan dan acuan bagi atasan maupun departemen *human resource* dalam menentukan aktivitas promosi dan pengembangan, sebagai bagian dalam pengembangan karir karyawan. Sistem ini juga berguna bagi karyawan dalam mengetahui posisi karir yang tersedia di dalam perusahaan, dan aktivitas apa yang harus dilakukan guna meraih posisi tersebut.

Dengan telah disusunnya sistem manajemen karir yang terintegrasi maka diharapkan dapat meningkatkan kepuasan karyawan, sehingga berdampak pada peningkatan komitmen organisasi karyawan. Hasil akhir yang diharapkan adalah peningkatan performa organisasi secara keseluruhan.



## **BAB VI**

### **DISKUSI, SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan bagian terakhir, yang menggambarkan diskusi mengenai penelitian yang dilakukan. Selain itu, terdapat kesimpulan hasil penelitian, yang menjawab permasalahan sebelumnya dan saran bagi perusahaan sebagai tindak lanjut penelitian ini.

#### **6.1 Diskusi Hasil Penelitian dan Intervensi**

Komitmen organisasi merupakan aspek penting yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Pentingnya agar karyawan komit terhadap perusahaan serta berbagai kondisi dan temuan yang ditemukan peneliti di lapangan, menuntun peneliti kepada penelitian ini. Kepuasan kerja merupakan hal yang menurut peneliti mempengaruhi komitmen organisasi ternyata terbukti signifikan memberi pengaruh.

Penggunaan alat ukur yang dipilih peneliti guna mengukur Komitmen Organisasi maupun Kepuasan Kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk eksplorasi di kemudian hari. Pilihan Komitmen Organisasi yang unidimensional menyebabkan peneliti hanya dapat mengetahui satu sisi dari komitmen, sementara ada ahli lain yang memandang komitmen organisasi sebagai multidimensional. Penggunaan alat ukur yang berbeda mungkin saja dapat menghasilkan informasi yang lebih kaya lagi mengenai Komitmen Organisasi pada karyawan generasi Y di perusahaan ini, mengingat penggunaan teori Komitmen yang berbeda dapat memberi informasi mengenai jenis komitmen yang dirasakan karyawan terhadap organisasi dan pengaruhnya terhadap performa kerja dan organisasi itu sendiri

Penggunaan alat ukur Kepuasan Kerja dari sudut pandang lain dirasakan peneliti mungkin tetap menghasilkan gambaran yang sama mengenai aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja ataupun ketidakpuasan kerja yang dialami. Yang perlu disoroti adalah, dari fenomena yang ditemukan dari *exit interview*, banyak karyawan yang tampaknya mengalami ketidakpuasan dengan sikap atasannya. Akan tetapi,

dengan menggunakan JSS dari Spector ini, dimensi supervisi tampaknya belum dapat meng-*capture* bagaimana perasaan yang dirasakan karyawan terhadap atasannya. Penggunaan teori yang berbeda yang lebih menekankan pada aspek *leadership* atau hubungan atasan dan bawahan mungkin dapat lebih menggambarkan hal ini.

Oleh karena sasaran penelitian spesifik pada generasi Y, maka penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan kepada seluruh karyawan yang ada. Dengan demikian hal ini menjadi keterbatasan penelitian ini. Selain itu, INS sebagai salah satu divisi dalam perusahaan XYZ, walaupun merupakan anak perusahaan yang sama, akan tetapi penelitian ini juga tidak dapat digeneralisasikan guna menggambarkan komitmen organisasi, maupun kepuasan kerja karyawan generasi Y pada anak perusahaan lain XYZ. Hal ini dikarenakan budaya organisasi yang berbeda antar divisi dan sifat pekerjaan yang berbeda, walaupun mungkin jabatannya sama.

Hal lain yang menjadi perhatian adalah, kedudukan peneliti di dalam departemen *human resource* turut mempengaruhi kejujuran responden dalam memberi jawaban. Selain itu, banyaknya responden dari kalangan *marketing*, dengan tipe pekerjaan lapangan, membuat mereka susah untuk dihubungi. Hal ini berakibat beberapa kuesioner harus melalui atasannya, dan tampaknya mempengaruhi respon karyawan sendiri.

## **6.2 Simpulan Hasil Penelitian**

Berbagai permasalahan yang ada di dalam perusahaan yang berhubungan dengan tingkat keterlibatan karyawan yang rendah, absensi karyawan, *turnover*, performa kerja, maupun kepercayaan yang rendah terhadap manajemen di beberapa cabang merupakan dampak dari komitmen organisasi mereka, yang diakibatkan oleh ketidakpuasan mereka pada beberapa aspek. Saat ini diperusahaan INS, hanya 70 % karyawan yang komit terhadap organisasi, sisanya masih berada kategori sedang ataupun komitmennya rendah. Hal ini menjadikan mereka rentan untuk meninggalkan organisasi ataupun melakukan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi perusahaan. Sedangkan dari sisi kepuasan kerja, hanya 55% karyawan gen Y yang merasa puas dengan pekerjaannya, sisanya merasa tidak puas ataupun ambigu. Dari kesembilan



dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, hanya dimensi promosi dan *nature of work* yang secara signifikan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Mengacu pada hal di atas, maka peneliti mengusulkan program intervensi yang dapat mengatasi masalah promosi tersebut, dan menyesuaikan dengan generasi partisipan yakni generasi Y dan kondisi perusahaan di kemudian hari, yakni penyusunan Sistem Manajemen Karir. Dengan identifikasi terhadap kondisi perusahaan saat ini, maka hal yang pertama dilakukan adalah menyusun standarisasi kompetensi teknis yang dibutuhkan untuk jabatan staf ke atas. Di dalam pembuatan kompetensi tersebut, maka departemen *Human Resource* dijadikan sebagai proyek awal, dengan pertimbangan keefesienan di dalam pemberian *feedbacknya*, mengingat waktu yang tersedia sangat sedikit. Hasil akhir pada tahap awal ini adalah skema *career path* pada departemen ini serta standar kompetensi teknis masing-masing jabatan di HR. Dengan adanya standar kompetensi dan *career path* ini, maka peneliti juga menyusun skema aktivitas manajemen karir bagi karyawan, termasuk di dalamnya pembuatan form *Individual Development Plan*. Penerapan sistem manajemen karir ini akan berdampak pada praktik *human resources* lainnya, seperti rekrutmen, manajemen performa dan pengembangan karyawan.

### **6.3 Saran**

Sangatlah penting bagi pihak perusahaan untuk merubah paradigma dan melakukan intervensi guna memfasilitasi kebutuhan generasi Y, mengingat perusahaan akan mulai banyak menghadapi karyawan dengan tipe generasi ini di kemudian hari. Perusahaan harus mulai mempersiapkan diri guna membangun sistem yang sesuai dengan tipikal generasi ini, agar tidak hanya dapat mempertahankan mereka juga dapat membuat mereka termotivasi dan semangat dengan pekerjaannya sehingga mereka menjadi loyal dengan perusahaan.

Peneliti menyadari bahwa akan menemukan kendala di lapangan mengenai ketidakyakinan beberapa pihak terhadap pelaksanaan program ini, akan tetapi yang perlu ditekankan adalah setiap orang membutuhkan kejelasan, baik dalam hidup

maupun karir mereka. Program Sistem Manajemen karir ini membantu memperjelas hal tersebut.

Program intervensi yang diusulkan ini membutuhkan komitmen dari pemimpin dan pelaksana, agar program ini dapat berjalan. Komitmen dari manajemen harus terlihat dalam bentuk dukungan dari manajemen bagi pelaksana dan penyusun program ini guna melaksanakan dan mengembangkan sistemnya. Mengingat banyak hal yang masih harus dipersiapkan sebelum program ini dapat dijalankan. Dukungan dari manajemen juga akan tampak pada konsistensi pemimpin-pemimpin cabang nantinya di dalam menjalankan program ini. Jika tidak hal ini bisa tidak berjalan. Dengan demikian peneliti menyarankan agar manajemen puncak tetap memegang kendali mengenai pelaksanaan hal ini, dan menjadikannya proyek nasional.

Komitmen dari pihak manajemen juga dapat terlihat melalui kesediaan perusahaan guna mendidik para atasan dalam hal keterampilan pengembangan Sumber Daya Manusia, mengingat ini bukanlah tugas satu departemen saja. Atasan harus dibekali juga dengan dasar-dasar pengembangan SDM termasuk sistem manajemen karir yang ada.

Selain program guna mengatasi masalah promosi ini, perusahaan juga harus melakukan program guna mengintervensi *nature* pekerjaan, mengingat dimensi ini juga memberi pengaruh yang signifikan. Pembuatan desain ulang pekerjaan dengan menggunakan kompetensi yang ada dapat membuat karyawan semakin merasakan pekerjaannya berarti.

## Daftar Pustaka

- Amernic, J.H and Aranya, N.. 1983. Organizational Commitment: Testing Two Theories. *Journal of Industrial Relations*, 38, 2, 319-343
- Armer, Tania T. (2011). *Dissertations and theses from start to finish: Factors that affect job satisfaction*. Columbia: Capella University
- Bibby, Courtney L. (2008). Should I Stay or Should I Leave? Perceptions of Age Discrimination, Organizational Justice, and Employee Attitudes on Intention to Leave. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13, 2, 63-84
- Branham, Leigh. 2005. *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*. USA: American Management Association
- Cage, Ivy Lynne. 2010. *Dissertations and these from start to finish: Factors that Affect Organizational Commitment Within an African-American Population: A Delphi Study*. Columbia: Capella University
- Chughtai, Aamir Ali & Zafar, Sohail. 2006. Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Journal H.R.M Research*. 11, 1, 39-64
- Cummings, Thomas G; Worley, Christopher G. 2009. *Organization Development & Change*. Canada: Cengage Learning
- De Carbonel, Claudette E. 2007. *Dissertations and these from start to finish: Differentiation and Job Satisfaction: Does the Differentiation of Self Inventory (DSI-R) Predict Job Satisfaction as Measured in The Job Satisfaction Survey (JSS)?*. Columbia: Capella University
- De Meuse, Kenneth P.; Mlodzik, Kevin J. 2010. *A Second Look at Generational Differences in the Workforce: Implication for HR and Talent Management*. Korn/Ferry Leadership and Talent Consulting, 33, 2, 51-58
- Furlong, Nancy; Lovelace, Eugene; Lovelece, Kristin. 2000. *Research Methods and Statistics*. USA: Thomson Wadsworth
- Gender, Sharon L. 2006. Beyond Mere Competency. Measuring Proficiency with Outcome Proficiency Indicator Scales. *Performance Improvement*; 45,4; Proquest pg.38
- Khan, Muhammad Riaz; Ziauddin; Ahmed Jam, Farooq; Ramay, M.I. 2010. The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15,3,292-298
- Mardianto, Adi. 2009. *People Development Handbook. Metode dan Teknik Pengembangan Orang di Tempat Kerja*. Sukoharjo: Insight Solusi Mandiri
- Martin, Fabiola C. 2006. *Dissertations and these from start to finish: The Relationship between Leadership Practices and Job Satisfaction: A Survey Analysis of National Aeronautics and Space Administration Employees at the Langley Research Center*. Columbia: Capella University
- McClurg, Lucy Newton. 1999. Organisational Commitment in the Temporary-help Service Industry. *Journal of Applied Management Studies*, 8, 1, 5-26
- McKenna, Steve. 2005. Organisational Commitment in the Small Entrepreneurial Business in Singapore. *Journal of Cross Cultural Management*, 12, 2, 16-37

- McShane, Steven L. & Von Glinow. 2010. *Organizational Behavior, Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. New York: McGraw-Hill International Edition
- Maxwell, Gillian; Gordon Steele. 2003. Organisational Commitment: A Study of Managers in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 15, 7, 362-369
- Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry; Wright, Patrick M. 2010. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill
- Pella, Darmin Ahmad; Inayanti, Afifah. 2011. *Talent Management, Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Pouria, Arezou. 2010. *Dissertations and these from start to finish: Job Satisfaction of Engineering Graduates of Iranian Universities in British Columbia*. Columbia: Capella University
- Porter, Lyman W; Steers, Richard M., and Mowday, Richard T; Bowlian, Paul. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59, 5, 603-609
- Robbins, Stephen P.; Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Rashid, Md. Zabid Abdul; Sambasivan, Murali and Johari, Juliana. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance. *The Journal of Management Development*. 22.7/8.708-728
- Suryabrata, Sumadi. 2005. *Pengembangan Alat Ukur Psikologis*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Schein, Edgar H. 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Canada: Addison-Wesley Publishing Company
- Schultz, Duane and Sydney. 2010. *Psychology and Work Today*. Upper Saddle River : Prentice Hall
- Shermon, Ganesh. 2011. *Competency Based HRM*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited
- Solinger, O.N, Olffen, W. Van & Roe, R.A. (2007). *Dissertations and theses from start to finish: Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment*. Netherlands: Maastricht University
- Tanner, Bobbie, M. 2007. *Dissertations and these from start to finish: An Analysis of the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in An Acute Care Hospital*. California: Saybrook Graduate School and Research Center
- Tayyab, Saadia. 2007. An Empirical Assessment of Organizational Commitment Measures. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 22, 1-2, 1-21
- Udechukwu, Ikwukananne I. 2008. *The relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment, Intentions to Quit, and Perceived Alternative Employment in the Assessment of Employee Turnover: a study of correctional officer*. Nova Southeastern University

- Watson, A. M., Thompson, L. F., & Meade, A. W. 2007. *Measurement Invariance of the Job Satisfaction Survey Across Work Contexts. Journal of Industrial and Organizational Psychology*
- Westover, Jonathan H.2011. *Examining Job Satisfaction*. Illinois: Common Ground Publishing
- Wright, Thomas A; Bonett , Douglas G. 2002. The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. 87, 6. 1183-1190
- Zeffane, Rachid; Ibrahim, Mohamed E.; and Al Meihari, Rashid. 2007. Exploring the Differential Impact of Job Satisfaction on Employee Attendance and Conduct. *Journal of Employee Relation*, 30, 3, 237-250
- <http://202.59.162.82/swamajalah/sajian/details.php?cid=1&id=66>, diakses 5 Juni 2012



# LAMPIRAN 1



## Lampiran 1

### HASIL STANDAR KOMPETENSI TEKNIS

No	Jabatan	Kompetensi Teknis	Pengertian
1	Branch Personnel Manager/Personnel Officer	Manajemen Hubungan Industrial	Pengetahuan dan keterampilan mengenai Peraturan atau Undang –Undang Ketenagakerjaan, Serikat Buruh/Serikat Pekerja, hingga Penyelesaian Hubungan Industrial dan implementasinya hingga tercipta hubungan industrial yang harmonis, mencegah dan mengatasi aksi demonstrasi ataupun aksi lainnya yang dapat merugikan perusahaan maupun pekerja lain
		Man Power Planning	Pengetahuan dan keterampilan mengenai perencanaan tenaga kerja, AOP tenaga kerja berdasarkan penguasaan proses bisnis perusahaan saat ini maupun masa depan, optimalisasi produktivitas tenaga kerja hingga cost biaya tenaga kerja, serta evaluasi dan perbaikannya
		Manajemen SDM	Pengetahuan dan keterampilan di dalam pengelolaan SDM, melalui implementasi sistem <i>Performance Management</i> , <i>Compensation Benefit</i> dan Pengembangan karyawan, berdasarkan pada pengetahuan mengenai UU Ketenagakerjaan, konsep Human Resources guna meningkatkan produktivitas karyawan
		HR Strategic Management	Keterampilan di dalam menuangkan dan mengimplementasikan strategi perusahaan ke dalam strategi fungsional departemen Human Resource
		<i>Business Process Perusahaan</i>	Penguasaan akan proses bisnis perusahaan, pengetahuan mengenai organisasi, jabatan dan pekerjaan yang ada di masing-masing departemen, dan hubungannya sebagai suatu sistem

No	Jabatan	Kompetensi Teknis	Pengertian
2	Industrial Relation Supervisor	Manajemen Hubungan Industrial dan Ketenagakerjaan	Pengetahuan dan keterampilan mengenai Peraturan atau Undang –Undang Ketenagakerjaan, Serikat Buruh/Serikat Pekerja, hingga Penyelesaian Hubungan Industrial dan implementasinya hingga tercipta hubungan industrial yang harmonis, mencegah dan mengatasi aksi demonstrasi ataupun aksi lainnya yang dapat merugikan perusahaan maupun pekerja lain
		<i>Recruitmen and Selection</i>	Pengetahuan dan keterampilan di dalam proses analisa kebutuhan tenaga kerja, perekrutan, metode seleksi, <i>hiring</i> , hingga orientasi karyawan
		<i>Training dan Development</i>	Pengetahuan dan keterampilan dalam pembuatan TNA, pelaksanaan training dan monitoringnya, menyusun silabus dan modul pembelajaran serta menyampaikannya, pembuatan program pengembangan karyawan
		Aspek Legal	Kemampuan dan keterampilan di dalam menginterpretasikan UU serta membuat sistem dan prosedur yang sesuai dengan UU dan analisa resiko dampak pemberlakuan UU
		<i>Business Process Perusahaan</i>	Penguasaan akan proses bisnis perusahaan, pengetahuan mengenai organisasi, jabatan dan pekerjaan yang ada di masing-masing departemen, dan hubungannya sebagai suatu sistem

No	Jabatan	Kompetensi Teknis	Pengertian
3	Public Relation Supervisor	<i>Corporate Social Responsibility/Comdev</i>	Pengetahuan dan keterampilan di dalam penentuan aktivitas-aktivitas yang memiliki dampak kepada masyarakat sekitar,
		<i>External and Media Relation</i>	Pembinaan hubungan dengan masyarakat sekitar, sekolah, tokoh setempat, LSM, Media



		<i>Handling Customer Complain</i>	Keterampilan di dalam mengatasi dan menyelesaikan keluhan konsumen yang disampaikan kepada perusahaan, menjadi perwakilan perusahaan di hadapan para konsumen, serta menjaga agar nama baik dan loyalitas konsumen tidak hilang
		Manajemen Even	Keterampilan di dalam membuat konsep event guna pembinaan hubungan dengan internal maupun eksternal, mengatur biaya pelaksanaan acara, menjadi MC, berkordinasi dengan pihak terkait
		<i>Public Speaking</i>	Keterampilan di dalam menarik perhatian masaa, menyampaikan informasi kepada masa dan penyusunan materi yang akan disampaikan ke pihak eksternal maupun internal

No	Jabatan	Kompetensi Teknis	Pengertian
4	<i>Safety and Health Officer (SHE Officer) / SHE Staff</i>	Manajemen SHE	Pengetahuan di dalam sistem manajemen K3 dan proper, analisa kecelakaan kerja, penanggulangan kecelakaan kerja melalui minimalisasi resiko penyebabnya, audit K3 dan proper serta Undang-Undang yang terkait dengan pelaksanaannya, pemeliharaan dan implementasi sistem SMK3,proper, lingkungan ataupun sistem manajemen SHE terkait
		Database Management	Kemampuan di dalam mengelola data yang berhubungan dengan karyawan
		Business Process	Penguasaan akan proses bisnis perusahaan, pengetahuan mengenai organisasi, jabatan dan pekerjaan yang ada di masing-masing departemen, dan hubungannya sebagai suatu sistem
		<i>External Relation</i>	Keterampilan dalam pembinaan relasi dengan berbagai pihak eksternal
		Metodologi penelitian	Keterampilan di dalam membuat identifikasi suatu peristiwa/gejala yang ada, menemukan hubungan serta membuat laporan melalui penyampaian informasi yang penting di dalam bentuk tertulis maupun tidak tertulis serta pembuatan proposal yang sesuai dengan kebutuhan

No	Jabatan	Kompetensi Teknis	Pengertian
5	<i>Admin and Wages Supervisor (AW Spv)</i>	<i>Payroll System</i>	Penguasaan dan keterampilan menggunakan SAP Payroll ataupun program komputer dasar lainnya, optimalisasi penggunaan program yang ada, serta pembuatan program guna mendukung aktivitas di payroll ataupun comben
		Database Management	Kemampuan di dalam mengelola dan menganalisa data yang berhubungan dengan karyawan
		Manajemen Comben	Penguasaan mengenai aturan, sistem, prosedur perusahaan dan hubungannya dengan Undang-undang yang berlaku (PPH, PTKP maupun peraturan perpajakan yang ada) yang berhubungan dengan sistem comben
		Performance Management System	Keterampilan di dalam aplikasi dan implementasi sistem performa management guna optimalisasi produktivitas karyawan
		Business Process	Penguasaan akan proses bisnis perusahaan, pengetahuan mengenai organisasi, jabatan dan pekerjaan yang ada di masing-masing departemen, dan hubungannya sebagai suatu sistem

## . MANAJEMEN HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN KETENAGAKERJAAN

Definisi: Pengetahuan dan keterampilan mengenai Peraturan atau Undang –Undang Ketenagakerjaan, Serikat Buruh/Serikat Pekerja, hingga Penyelesaian Hubungan Industrial dan implementasinya hingga tercipta hubungan industrial yang harmonis, mencegah dan mengatasi aksi demonstrasi ataupun aksi lainnya

<i>Level 1</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 4</i>	<i>Level 5</i>
<b>Penguasaan Konsep Pembinaan Hubungan Industrial dan Ketenagakerjaan</b>	<b>Implementasi peraturan perundang-undangan</b>	<b>Pemanfaatan sarana hubungan Industrial dengan efektif</b>	<b>Penyelesaian Konflik</b>	<b>Penciptaan Hubungan Industrial yang Harmonis</b>
Pengetahuan mengenai Undang-Undang Ketenagakerjaan, sarana hubungan industrial  Pengetahuan mengenai sarana hubungan industrial  Pengetahuan mengenai konsep penyelesaian perselisihan HI	Mampu mengimplemen- tasikan peraturan perundang-undangan Ketenagakerjaan yang ada  Mampu melakukan analisa terhadap penerapan peraturan perundang-undangan	Memanfaatkan berbagai sarana hubungan industrial guna mendukung terciptanya kehormonisan  Mendorong terciptanya semakin banyak sarana hubungan industrial di tingkat unit  Pembinaan serikat pekerja,koperasi dan organisasi karyawan lainnya	Mengatasi perselisihan HI yang terjadi  Pembentukan program guna pencegahan konflik antar pengusaha-pekerja maupun antar pekerja	Menggunakan berbagai sarana dan prasarana yang ada guna menjaga keharmonisan antara para pelaku Hubungan Industrial

## 2. MAN POWER PLANNING

Definisi: Pengetahuan dan keterampilan mengenai perencanaan tenaga kerja, AOP tenaga kerja berdasarkan penguasaan proses bisnis perusahaan saat ini maupun masa depan, optimalisasi produktivitas tenaga kerja hingga cost biaya tenaga kerja, serta evaluasi dan perbaikannya

<i>Level 1</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 4</i>	<i>Level 5</i>
<b>Mengetahui prinsip perencanaan SDM.</b>	<b>Mampu melakukan proses perencanaan SDM dalam jangka waktu pendek</b>	<b>Mampu melakukan perubahan dalam sistem perencanaan SDM guna optimalisasi</b>	<b>Mampu melakukan proses perencanaan SDM dalam jangka waktu panjang</b>	<b>Mampu memberikan rekomendasi mengenai perencanaan SDM</b>
Mengetahui dan menguasai konsep yang dibutuhkan di dalam penyusunan AOP  Mengetahui metode perencanaan SDM secara umum, pada departemen tertentu	Mampu melakukan analisa kebutuhan TK berdasarkan kondisi <i>existing</i> biaya TK dan, produktivitas TK  Dapat memperhitungkan kebutuhan SDM dalam rentang waktu yang sempit (1 tahun)  Memprediksi budget AOP departemennya	Mampu melakukan pengecekan terhadap AOP departemen ataupun unit  Mampu menemukan dan mengidentifikasi kemungkinan terjadinya ketidakproduktifan akibat perencanaan AOP yang tidak baik  Mampu memberikan rekomendasi terhadap AOP departemen lain guna optimalisasi produktivitas TK	Dapat memperhitungkan dan membuat perkiraan (berdasarkan analisa dan trend yang ada) mengenai SDM yang dibutuhkan 5 tahun mendatang	Memberi masukan dan koreksi pada perencanaan SDM yang telah disusun unit/cabang  Mengusulkan perbaikan dalam sistem penyusunan AOP, pembuatan sistem perencanaan TK yang baru

## 3. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Definisi: Pengetahuan dan keterampilan di dalam pengelolaan SDM, melalui implementasi sistem *Performance Management*, *Compensation Benefit* dan Pengembangan karyawan, berdasarkan pada pengetahuan mengenai UU Ketenagakerjaan, konsep Human Resources guna meningkatkan produktivitas karyawan yang dapat merugikan perusahaan maupun pekerja lain

<i>Level 1</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 4</i>	<i>Level 5</i>
<b>Mengetahui dan memahami konsep manajemen SDM secara umum</b>	<b>Mampu mengaplikasikan konsep manajemen SDM secara terbatas</b>	<b>Menganalisa efektivitas pengelolaan SDM</b>	<b>Perbaiki pengelolaan SDM</b>	<b>Mampu memberikan masukan bagi unit lain</b>
<p>Pengetahuan mengenai konsep pengelolaan SDM mulai dari perekrutan, pemeliharaan maupun terminasi</p> <p>Pengetahuan mengenai SOP yang terkait dengan pengelolaan SDM</p>	<p>Dapat mengaplikasikan SOP pengelolaan SDM yang ada</p> <p>Menjalankan program pengelolaan Sumber Daya Manusia yang ada sesuai dengan ketentuan dan aturan yang berlaku</p>	<p>Mampu mengumpulkan data-data pendukung guna melakukan analisa efektivitas pengelolaan SDM di unitnya</p> <p>Mengidentifikasi ketidakefektifan didalam proses pengelolaan SDM yang ada</p> <p>Merangkul pihak yang terkait guna optimalisasi sistem pengelolaan SDM</p>	<p>Membuat program ataupun aktivitas intervensi guna perbaikan sistem pengelolaan SDM yang ada</p> <p>Mengevaluasi dampak dari perubahan sistem pengelolaan SDM yang ada</p>	<p>Mampu memberikan rekomendasi/masukan terhadap pengelolaan SDM di unit lain</p>

## 4. HR STRATEGIC MANAGEMENT

Definisi: Keterampilan di dalam menuangkan dan mengimplementasikan strategi perusahaan ke dalam strategi fungsional departemen Human Resource yang dapat merugikan perusahaan maupun pekerja lain

<i>Level 1</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 4</i>	<i>Level 5</i>
<b>Pengetahuan mengenai konsep</b>	<b>Perumusan strategi departemen jangka pendek</b>	<b>Implementasi strategi HR</b>	<b>Antisipasi strategi HR</b>	<b>Perumusan Strategi HR divisi jangka panjang</b>
Mengetahui konsep analisa organisasi (SWOT, 7S, etc)  Mengetahui konsep perumusan strategi	Mampu melakukan analisa kekuatan dan kelemahan SDM dalam jangka pendek  Merumuskan strategi HR jangkapendek	Pembuatan program-program yang dapat mendukung strategi HR yang sudah ditetapkan  Mampu melakukan <i>allignment</i> strategi dan implementasi HR dengan strategi departemen lain	Mampu membaca perubahan kondisi yang terjadi  Mampu menganalisa kelemahan dan kekuatan strategi HR yang digunakan  Mampu melakukan adaptasi dan modifikasi strategi HR yang ada	Merumuskan strategi departemen HR untuk 5 tahun mendatang  Mengidentifikasi kekuatan TK 5 tahun mendatang  Memprediksi tantangan dan kesempatan yang berkaitan dengan TK 5 tahun mendatang

## 5. BUSINESS PROCESS PERUSAHAAN

Definisi: Penguasaan akan proses bisnis perusahaan, pengetahuan mengenai organisasi, jabatan dan pekerjaan yang ada di masing-masing departemen, dan hubungannya sebagai suatu sistem

<i>Level 1</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 4</i>	<i>Level 5</i>
<b>Memahami proses bisnis di departemennya sendiri.</b>	<b>Memahami proses bisnis di tingkat unit/cabang</b>	<b>Mampu menganalisa proses bisnis yang ada</b>	<b>Mampu memberikan rekomendasi</b>	<b>Mampu melakukan modifikasi</b>
<p>Memahami hubungan kerja di dalam departemen atau bagiannya sendiri, kepada siapa saja ia harus berhubungan agar dapat menyelesaikan tugas/tanggung jawabnya dengan baik</p> <p>Pengenalan mengenai tugas &amp; tanggung jawabnya masing-masing jabatan di departemennya</p>	<p>Memahami hubungan kerja, baik horisontal maupun vertikal di tingkat fungsional.</p> <p>Mampu memetakan dan mendokumentasikan proses bisnis yang digunakan di dalam perusahaan.</p>	<p>Mampu menganalisa proses bisnis yang ada di perusahaan</p> <p>Mampu merumuskan peta kekuatan dan kelemahan proses bisnis yang ada <i>existing</i></p>	<p>Mampu memberikan rekomendasi untuk optimalisasi ataupun perbaikan proses bisnis;</p> <p>Mampu mengantisipasi efek dari perubahan yang akan terjadi akibat optimalisasi tersebut.</p>	<p>Mampu melakukan modifikasi proses bisnis yang ada di departemennya guna optimalisasi proses</p> <p>Mampu memberikan konsultasi mengenai proses bisnis yang efektif kepada unit atau departemen lain</p>

# LAMPIRAN 2





INDIVIDUAL CAREER PLANNING  
PERIODE: 2012-2017

IDENTITAS KARYAWAN :

NAMA :	TMK :	TARGET POSISI :
TEMPAT/TANGGAL LAHIR :	GRADE AWAL :	ALTERNATIF 1 :
USIA :	JABATAN AWAL :	ALTERNATIF 2 :
PENDIDIKAN :	DEPARTEMEN :	
TANGGAL PENGISIAN :		

CATATAN KARIR DAN HASIL KINERJA (3 TAHUN TERAKHIR)

*Klasifikasi Human Asset Value*

	2010	2011	2012	Tahun				
Grade				Klasifikasi				
Jabatan								

RENCANA KARIR

Potensi Karyawan		Rencana Promosi			Aktual		Kesiapan Karyawan		Kebutuhan Organisasi	
kompetensi	Area Pengembangan	Tahun	Grade	Jabatan	Grade	Jabatan	Ya	Tidak	Ya	Tidak

# LAMPIRAN 3



## 1. Data Tryout

### 1.1 Uji Reliabilitas

#### 1.1.1 Uji Reliabilitas Alat Ukur Kepuasan Kerja

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.945	.946	36

#### 1.1.2 Uji Reliabilitas Alat Ukur Komitmen Organisasi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.812	.835	15

## 1.2 Uji Validitas

### 1.2.1 Faktor Analisis Komitmen Organisasi

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor	
	1	
q1		.677
q2		.772
q3		.146
q4		-.076
q5		.693
q6		.648
q7		.231
q8		.771
q9		.436
q10		.281
q11		.448
q12		.448
q13		.679
q14		.744
q15		.667

### 1.2.2 Faktor Analisis Dim 1-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor	
	1	
VAR00001		.939
VAR00010		.607
VAR00019		.641
VAR00028		.557

### 1.2.3 Faktor Analisis Dim 2-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
js2	.837
js11	.679
js20	.305
js33	.868

### 1.2.4 Faktor Analisis Dim 3-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
js3	.813
js12	.718
js21	.846
js30	.901

### 1.2.5 Faktor Analisis Dim 4-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
js4	.651
js13	.638
js22	.771
js29	.707

1.2.6 Faktor Analisis Dim 5-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
js5	.721
js14	.709
js23	.517
js32	.561

1.2.7 Faktor Analisis Dim 6-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
js6	.660
js15	.597
js24	.673
js31	.761

1.2.8 Faktor Analisis Dim 7-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
js7	.876
js16	.380
js25	.810
js34	.555

### 1.2.9 Faktor Analisis Dim 8-Kepuasan Kerja

#### Factor Matrix<sup>a</sup>

	Factor
	1
js7	.876
js16	.380
js25	.810
js34	.555

### 1.2.10 Faktor Analisis Dim 9-Kepuasan Kerja

#### Factor Matrix<sup>a</sup>

	Factor
	1
js9	.866
js18	.712
js26	.653
js36	.573

## 2. Data Field

### 2.1 Uji Reliabilitas

#### 2.1.1 Uji Reliabilitas Alat Ukur Kepuasan Kerja

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	36

#### 2.1.2 Uji Reliabilitas Alat Ukur Komitmen Organisasi

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	12

## 2.2. Uji Validitas

### 2.2.1 Faktor Analisis Komitmen Organisasi

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
OC1	,415
OC2	,832
OC3	,559
OC4	,735
OC5	,723
OC6	,417
OC7	,561
OC8	,716
OC9	,175
OC10	,533
OC11	,769
OC12	,649

Extraction Method: Maximum Likelihood.

### 2.2.2 Faktor Analisis Dimensi 1-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
JS1	,544
JS10	,621
JS19	,560
JS28	,417

Extraction Method: Maximum Likelihood.

### 2.2.3 Faktor Analisis Dimensi 2-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
JS2	,731
JS11	,777
JS20	,514
JS33	,807

Extraction Method: Maximum Likelihood.

## 2.2.4 Faktor Analisis Dimensi 3-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
JS3	,780
JS12	,556
JS21	,714
JS30	,876

Extraction Method: Maximum Likelihood.

## 2.2.5 Faktor Analisis Dimensi 4-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
JS4	,768
JS13	,442
JS22	,784
JS29	,567

Extraction Method: Maximum Likelihood.

## 2.2.6 Faktor Analisis Dimensi 5-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
JS5	,451
JS14	,530
JS23	,477
JS32	,681

Extraction Method: Maximum Likelihood.

## 2.2.7 Faktor Analisis Dimensi 6-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
JS6	,464
JS15	,007
JS24	,686
JS31	,731

Extraction Method: Maximum Likelihood.



### 2.2.8 Faktor Analisis Dimensi 7-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
JS7	,941
JS16	,015
JS25	,787
JS34	,306

### 2.2.9 Faktor Analisis Dimensi 8-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
JS8	,548
JS17	,884
JS27	,827
JS35	,820

Extraction Method: Maximum Likelihood.

### 2.2.10 Faktor Analisis Dimensi 9-Kepuasan Kerja

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
JS9	,710
JS18	,624
JS26	,402
JS36	,617

Extraction Method: Maximum Likelihood.