



UNIVERSITAS INDONESIA



PENGARUH STRATEGI KOMPENSASI EKSTRINSIK TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN FRONTLINE PLASA
TELKOM JAKARTA

SKRIPSI

SHELLA IRENE MENDUR

0806397824

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA

DEPOK

JULI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

PENGARUH STRATEGI KOMPENSASI EKSTRINSIK TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN FRONTLINE PLASA
TELKOM JAKARTA

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu
Administrasi

SHELLA IRENE MENDUR

0806397824

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA

DEPOK

JULI 2012

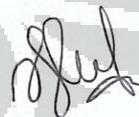
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Shella Irene Mendur

NPM : 0806397824

Tanda Tangan :



Tanggal : 20 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Shella Irene Mendur
NPM : 0806397824
Program Studi : Administrasi Niaga
Judul Skripsi : Pengaruh Strategi Kompensasi Ekstrinsik Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan Frontline Plasa Telkom Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana pada program studi Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Fibria Indriati, S.Sos., M.Si ()
Penguji : Drs. Pantius Drahen Soeling., M.Si ()
Ketua Sidang : Umanto Eko Prasetyo, S.Sos.,M.Si ()
Sekretaris Sidang : Ixora Lundia, S.Sos, M.S ()

Ditetapkan di :

Tanggal :

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas nikmat dan karunia-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc, selaku Pejabat Dekan FISIP UI;
2. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si, selaku ketua program sarjana regular Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
3. Fibria Indriati, S.Sos., M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
4. Drs. Pantius D. Soeling, M.Si.; Dra. Eva Andayani, M.Si.; Dra. Tutie Hermiati.; Drs. Kusnar Budi Handaka, M.Buss.; Drs. Heri Faturahman, M.Si.; Nurul Safitri, M.Si.; dan semua dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada saya semasa perkuliahan.
5. Pihak PT. Telkom OSMHR 02 Bapak Sumanto, Bapak Zulu, yang telah banyak membantu, memberi data, dan masukan;
6. Pihak Plasa Telkom Jakarta, Sdr. Deden Rahmawan, Sdr. Hendra Adiono, Sdr. Indarti, Sdr, Clara Siallagan, Sdr. Noor Sri Sukawati, yang telah membantu dan memberi masukan;
7. Orang tua saya tercinta Ronny Johanis Mendur dan Hetty Herlina Wuisan; saudara saya Daniel Cristofer, dan kedua saudari saya Elizabeth Theresia dan Maria Stefany yang telah memberikan bantuan dukungan material, moral, dan doa tiada habisnya;
8. Daud Darmali Manaor yang telah memberikan banyak dukungan moral, doa, dan memberikan inspirasi;
9. Sahabat-sahabat terbaik; Asti Purnamasari, Fiqi Dwi, Tiophani Naomi, Dwira Wanti, Deacy Maya, Agnes Theresia, Hanna Margaretha yang telah memberikan banyak dukungan dan doa;

10. Seluruh teman-teman Administrasi Niaga Paralel angkatan 2008 serta konsentrasi SDM, khususnya Elfride Tarihoran, Manda Talitha, Suci Rahmadhany, dan Keisha Xaviera atas segala kebersamaan dan bantuan selama perkuliahan;
11. Semua teman-teman satu bimbingan yang telah banyak membantu semasa pengerjaan skripsi, Rara, Febby, dan Chika; dan
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu hingga selesainya skripsi ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu dan siapapun yang membacanya.

Jakarta, 20 Juni 2012

Penulis

ABSTRAK

Nama : Shella Irene Mendur
Program Studi : Administrasi Niaga
Judul : Pengaruh Strategi Kompensasi Ekstrinsik Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan Frontline Plasa Telkom Jakarta

Skripsi ini bertujuan menggambarkan pengaruh strategi kompensasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional pada karyawan *frontline* Plasa Telkom Jakarta. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui tingkat komitmen pada karyawan *frontline* Plasa Telkom Jakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode survey penelitian. Teknik penarikan sampel menggunakan *total sampling* dengan jumlah 35 responden. Hasil pada penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan strategi kompensasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional pada karyawan *frontline* Plasa Telkom Jakarta. Dari hasil penelitian ini, tingkat komitmen karyawan *frontline* Plasa Telkom Jakarta masuk dalam kategori agak rendah.

Kata kunci: Strategi kompensasi ekstrinsik, komitmen organisasional.

ABSTRACT

This papers aims to describe the effect of extrinsic compensation strategy for organizational commitment to frontline employees Plasa Telkom Jakarta and also to determine the level of organizational commitment of frontline employees Plasa Telkom Jakarta. This research adopts quantitative, with survey method. Total sampling which held to 35 respondents was used. Results in this research prove that there is a real effect of extrinsic compensation strategy for organizational commitment to frontline employees Plasa Telkom Jakarta, and the results shows that level of organizational commitment of frontline employees is in the rather low category.

Key words: Extrinsic Compensation Strategy, Organizational Commitment.

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

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

Nama : Shella Irene Mendur
NPM : 0806397824
Program Studi : Administrasi Niaga
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

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:

Pengaruh Strategi Kompensasi Ekstrinsik Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan
Frontline Plasa Telkom Jakarta

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 : Jakarta

Pada tanggal : 20 Juni 2012

Yang menyatakan



(Shella Irene Mendur)

DAFTAR ISI

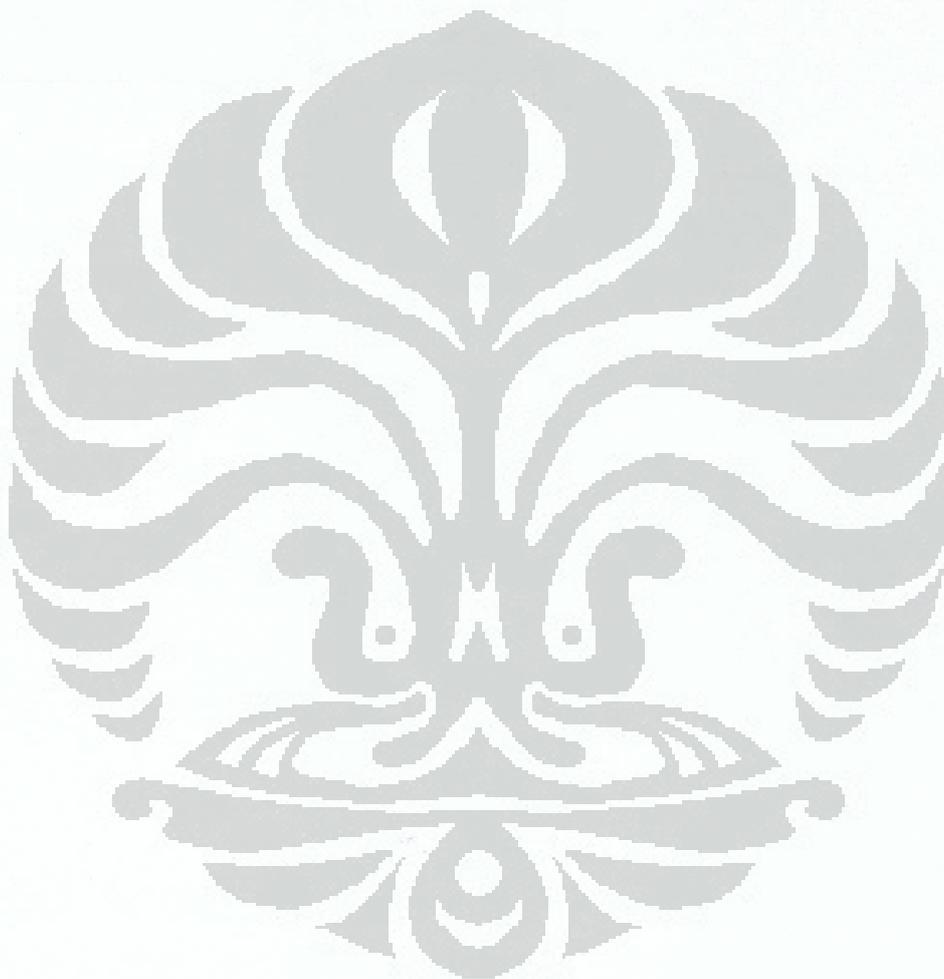
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG	1
1.2 POKOK PERMASALAHAN.....	4
1.3 TUJUAN PENELITIAN	5
1.4 SIGNIFIKANSI PENELITIAN	5
1.5 SISTEMATIKA PENELITIAN	6
2. TINJAUAN LITERATUR	7
2.1 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.2 KERANGKA TEORI	11
2.2.1 KOMITMEN ORGANISASIONAL	11
2.2.1.1 KOMITMEN AFEKTIF	13
2.2.1.2 KOMITMEN KONTINU	14
2.2.1.3 KOMITMEN NORMATIF	15
2.2.2 STRATEGI KOMPENSASI EKSTRINSIK	16
2.2.2.1 COMPETENCY-BASED PAY	19
2.2.2.2 PAY-FOR-PERFORMANCE PLAN	25
2.3 MODEL ANALISIS	30
2.4 HIPOTESIS	31
2.5 OPERASIONALISASI KONSEP	31
3. METODE PENELITIAN.....	33
3.1 PENDEKATAN PENELITIAN	33
3.2 JENIS PENELITIAN	33
3.2.1 BERDASARKAN TUJUAN PENELITIAN	33
3.2.2 BERDASARKAN MANFAAT PENELITIAN	34
3.2.3 BERDASARKAN DIMENSI WAKTU	34
3.2.4 BERDASARKAN TEKNIK PENGUMPULAN DATA	34

3.3	POPULASI DAN SAMPEL	35
3.3.1	POPULASI	35
3.3.2	SAMPEL	36
3.4	LOKASI PENELITIAN	36
3.5	TEKNIK ANALISIS DATA	37
3.6	UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS	40
3.7	UJI HIPOTESIS	41
4.	ANALISIS	42
4.1	DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN	42
4.1.1	PROFIL PT. TELKOM	42
4.1.2	PLASA TELKOM	42
4.1.3	VISI DAN MISI	43
4.1.4	STRUKTUR ORGANISASI	43
4.2	DESKRIPSI KARAKTERISTIK RESPONDEN	49
4.2.1	BERDASARKAN JENIS KELAMIN	49
4.2.2	BERDASARKAN USIA	50
4.2.3	BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR	51
4.2.4	BERDASARKAN LAMA BEKERJA	52
4.2.5	BERDASARKAN GAJI PERBULAN	53
4.2.6	BERDASARKAN TUNJANGAN PERBULAN	53
4.3	HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS	54
4.3.1	UJI VALIDITAS	54
4.3.2	UJI RELIABILITAS	57
4.4	ANALISIS DATA	58
4.4.1	VARIABEL KOMITMEN ORGANISASIONAL	58
4.4.2	VARIABEL STRATEGI KOMPENSASI EKSTRINSIK	78
4.5	ANALISIS REGRESI LINEAR SEDERHANA	86
4.6	ANALISIS HIPOTESIS PENELITIAN	89
5.	PENUTUP	92
5.1	KESIMPULAN	92
5.2	SARAN	93
6.	DAFTAR PUSTAKA	94
7.	LAMPIRAN	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Analisis 29

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Plasa Telkom 44



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	9
Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep	32
Tabel 3.1 Sampel Penelitian	35
Tabel 3.2 Pembagian Kelas Analisis Deskriptif	37
Tabel 3.3 Interpretasi Kekuatan Hubungan antar Variabel	38
Tabel 3.4 Ukuran Validitas	39
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	48
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	49
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	50
Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja	51
Tabel 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Gaji Perbulan	52
Tabel 4.6 Distribusi Responden Berdasarkan Tunjangan Perbulan	53
Tabel 4.7 Hasil Validitas <i>KMO</i> dan <i>Barlett's</i>	54
Tabel 4.8 Hasil Validitas <i>Anti-Images Matrices</i>	55
Tabel 4.9 Hasil Reliabilitas	56
Tabel 4.10 Frekuensi Jawaban Indikator 1 Komitmen Afektif	57
Tabel 4.11 Frekuensi Jawaban Indikator 2 Komitmen Afektif	58
Tabel 4.12 Frekuensi Jawaban Indikator 3 Komitmen Afektif	59
Tabel 4.13 Frekuensi Jawaban Indikator 4 Komitmen Afektif	60
Tabel 4.14 Frekuensi Jawaban Indikator 5 Komitmen Afektif	60
Tabel 4.15 Frekuensi Jawaban Indikator 6 Komitmen Afektif	61
Tabel 4.16 Nilai Mean Komitmen Afektif	62
Tabel 4.17 Frekuensi Jawaban Indikator 7 Komitmen Kontinu	63
Tabel 4.18 Frekuensi Jawaban Indikator 8 Komitmen Kontinu	64

Tabel 4.19 Frekuensi Jawaban Indikator 9 Komitmen Kontinu	65
Tabel 4.20 Frekuensi Jawaban Indikator 10 Komitmen Kontinu	66
Tabel 4.21 Frekuensi Jawaban Indikator 11 Komitmen Kontinu	67
Tabel 4.22 Frekuensi Jawaban Indikator 12 Komitmen Kontinu	68
Tabel 4.23 Nilai Mean Komitmen Kontinu	69
Tabel 4.24 Frekuensi Jawaban Indikator 13 Komitmen Normatif	70
Tabel 4.25 Frekuensi Jawaban Indikator 14 Komitmen Normatif	71
Tabel 4.26 Frekuensi Jawaban Indikator 15 Komitmen Normatif	72
Tabel 4.27 Frekuensi Jawaban Indikator 16 Komitmen Normatif	73
Tabel 4.28 Frekuensi Jawaban Indikator 17 Komitmen Normatif	74
Tabel 4.29 Frekuensi Jawaban Indikator 18 Komitmen Normatif	75
Tabel 4.30 Nilai Mean Komitmen Normatif	75
Tabel 4.31 Nilai Mean Variabel Komitmen Organisasional	77
Tabel 4.32 Frekuensi Jawaban Indikator 1 <i>Competency-based Pay</i>	78
Tabel 4.33 Frekuensi Jawaban Indikator 2 <i>Competency-based Pay</i>	79
Tabel 4.34 Frekuensi Jawaban Indikator 3 <i>Competency-based Pay</i>	80
Tabel 4.35 Nilai Mean <i>Competency-based Pay</i>	81
Tabel 4.36 Frekuensi Jawaban Indikator 1 <i>Pay-for-performance Plan</i>	82
Tabel 4.37 Frekuensi Jawaban Indikator 2 <i>Pay-for-performance Plan</i>	83
Tabel 4.38 Frekuensi Jawaban Indikator 3 <i>Pay-for-performance Plan</i>	84
Tabel 4.39 Nilai Mean <i>Pay-for-performance Plan</i>	85
Tabel 4.40 Nilai Mean Variabel Strategi Kompensasi Ekstrinsik	86
Tabel 4.41 ANOVA	87
Tabel 4.42 Model Summary	88
Tabel 4.43 Koefisien Regresi	89
Tabel 4.44 Hasil Uji Hipotesis	90

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Dalam dunia kerja, manusia adalah tenaga kerja sebagai faktor yang memberikan kontribusi demi pencapaian tujuan perusahaan merupakan asset yang tak ternilai harganya (Armstrong 2002: 3). Tenaga kerja memiliki peranan utama dari kesuksesan perusahaan, oleh sebab itu kesejahteraan tenaga kerja patut menjadi prioritas utama sebelum perusahaan menuntut karyawan untuk lebih baik lagi dalam melakukan pekerjaannya. Kehilangan tenaga kerja akan menambah biaya tersendiri bagi perusahaan, dimana produktivitas perusahaan akan terhambat, dan harus kembali mengeluarkan waktu dan biaya untuk menarik pelamar untuk mengisi posisi yang kosong akibat *turnover* yang terjadi. Karena alasan tersebut perusahaan sadar bahwa sangat penting untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan agar mereka dapat memiliki komitmen pada perusahaan dan pekerjaannya.

Sebuah organisasi sangat diuntungkan dari anggota-anggotanya yang memiliki komitmen organisasional, karena tenaga kerja yang memiliki komitmen organisasional cenderung memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dan juga memiliki tingkat absensi yang kecil (dalam jurnal Salmiah, Ungku, Salmiah & Maryam, 2011). Komitmen Organisasional didefinisikan sebagai hasrat dalam bagian karyawan untuk tetap tinggal sebagai anggota dalam organisasi. (Mowday, Steers, Porter, 1979 dan dalam Colquitt, LePine, Wesson, 2009). Komitmen Organisasional mempengaruhi apakah karyawan akan tetap tinggal dalam organisasi atau pergi meninggalkan organisasi untuk mengejar pekerjaan lain.

Allen & Meyer (1991:61) mengemukakan tiga komponen dari komitmen organisasional, yang terdiri dari *affective commitment* atau komitmen afektif dimana individu ingin terikat dengan organisasi karena berdasarkan alasan keterikatan emosional, *continuance commitment* atau komitmen kontinu dimana individu merasa mereka butuh untuk terikat dengan organisasi karena berdasarkan

alasan biaya, dan *normative commitment* atau komitmen normative dimana individu merasa mereka harus terikat dengan organisasi karena berdasarkan alasan obligasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tidak berorientasi pada upah dan imbalan terhadap apa yang telah dikerjakannya, mereka tidak lagi melihat pekerjaan adalah suatu kewajiban tetapi sebagai upaya perubahan yang harus dilakukannya agar lebih baik bagi dirinya maupun organisasi. Tenaga kerja ini menempatkan dirinya bersamaan di tengah organisasi untuk menuju ke sebuah perubahan yang lebih baik. Komitmen organisasional yang dimiliki karyawan mendorong mereka secara sadar untuk bekerja dua kali lebih baik dari standar performa pekerjaan.

Perusahaan harus mempunyai cara untuk mempertahankan tenaga kerjanya agar tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan namun sebaliknya yaitu termotivasi untuk bekerja lebih giat. Komitmen organisasional yang telah dimiliki oleh karyawan harus didukung oleh perusahaan agar karyawan mengetahui bahwa potensi dan dilahirkan dilihat oleh perusahaan. Komitmen organisasional sangat dipengaruhi oleh keseriusan dan kebijakan organisasi dalam mengelola kesejahteraan terhadap tenaga kerjanya. Salah satu kebijakan dari *Human Resource Management* dalam memperoleh komitmen organisasional dari karyawannya melalui praktek kompensasi. Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai hasil dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya. Melalui pelaksanaan praktek kompensasi perusahaan dapat mencapai tujuannya melalui peningkatan motivasi dan komitmen (Armstrong dan Murlis, 1994 dan dalam Salmiah, Ungku, Salbiah & Maryam, 2011).

Strategi kompensasi yang tepat akan memotivasi karyawan untuk memanfaatkan pengetahuan/skill yang dimilikinya untuk diterapkan dalam pekerjaannya dan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik lagi (Aggarwal dan Bhargava, 2009). Strategi kompensasi ekstrinsik meliputi kedua kompensasi baik moneter dan nonmoneter (Martocchio, 2004:2). Kompensasi nonmoneter meliputi tunjangan kesehatan, program perlindungan, liburan, dan sebagainya yang biasa disebut *benefit*. Sedangkan kompensasi moneter menunjukkan kompensasi inti seperti *base pay*, *seniority pay*, *merit pay*, *incentive pay*, serta *pay-for-knowledge*

plans dan skill-based pay atau dalam hal ini disebut *competency-based pay*. *Competency-based pay* adalah kompensasi yang diberikan berdasarkan kompetensi karyawan yaitu didasarkan tingkat pengetahuan/skill karyawan. Sedangkan *Pay-for-performance plans* adalah pembayaran yang diberikan berdasarkan performa kerja yang dihasilkan karyawan. Implementasi strategi kompensasi yang tepat akan memotivasi karyawan untuk menerapkan pengetahuan/skill dan mendorong mereka untuk bekerja lebih giat serta memperbaiki proses kerjanya agar lebih baik, Aggarwal dan Bhargava (2009, dalam Salmiah, Ungku, Salbiah & Maryam, 2011).

Hasil survey terbaru yang dilakukan WorkAsia 2007/2008 yang dilakukan oleh konsultan sumber daya manusia, Watson Wyatt, terhadap opini dan perilaku karyawan di 11 negara Asia Pasifik termasuk Indonesia menyimpulkan mayoritas karyawan di Indonesia memiliki tingkat kepuasan yang rendah terhadap kompensasi dan benefit yang mereka terima dari perusahaan (51%), sehingga hal-hal yang menyebabkan alasan terbesar bagi karyawan untuk pindah ke perusahaan lain adalah tawaran paket kompensasi yang lebih baik. Perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan dengan harapan karyawan menyadari bahwa nilai yang ada pada dirinya dilihat oleh perusahaan sehingga secara perlahan timbulnya rasa terikat dengan perusahaan. Namun melihat kenyataan, masih tercatat tingginya tingkat *turnover* dari tahun ke tahun yang terjadi di perusahaan dan diketahui banyaknya aksi “pembajakan” oleh perusahaan lain. Selain itu masalah yang terjadi di dalam organisasi seperti peningkatan absensi, pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan, serta berbagai macam alasan permohonan izin untuk tidak melaksanakan kewajiban menimbulkan pertanyaan mengenai tinggi rendahnya tingkat komitmen yang dimiliki karyawan.

Strategi kompensasi ekstrinsik yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan berbeda-beda. Namun peningkatan komitmen organisasional tentu menjadi tujuan semua perusahaan dalam mencapai tujuannya. PT Telekomunikasi Indonesia (PT Telkom) adalah perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi yang dimiliki negara dan merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. PT. Telkom memiliki citra yang baik dalam

hal pemberian kompensasi di mata publik. Hal ini berdasarkan survey majalah Warta Ekonomi tahun 2010 yang diikuti lebih dari 1.590 responden, yang menyatakan bahwa PTT Telkom masuk dalam peringkat tiga teratas dengan persentase 7.74 dari 20 perusahaan lainnya (<http://metrotvnews.com>).

PT Telkom membawahi Plasa Telkom yang merupakan salah satu bentuk layanan yang disediakan perusahaan bagi konsumen untuk melayani kebutuhan pelanggan atau calon pelanggan secara personal. Beberapa produk perusahaan yang dilayani oleh Plasa Telkom adalah telepon rumah, jaringan internet *Speedy*, serta produk terbaru yaitu *Groovia* yang merupakan layanan tv kabel berbasis internet. Plasa Telkom merupakan *Customer Service Representative (CSR)* dimana terdiri dari karyawan *frontline* yang memiliki tanggungjawab menjaga citra perusahaan serta menjaga hubungan yang baik dengan konsumen. Plasa Telkom meraih predikat *Walk In Centre* terbaik dalam ajang *Service Quality Award* 2011. Ini merupakan sebuah penghargaan yang diberikan kepada *walk in centre* yang berhasil dalam memberikan kepuasan tertinggi kepada pelanggan, yang disurvei langsung terhadap lebih dari 500 perusahaan yang melibatkan sedikitnya 3000 responden (<http://www.telkom.co.id>). Berdasarkan pengertiannya, karyawan *frontline* adalah wajah dan ujung tombak, paling pertama dilihat oleh pelanggan. Frontliner akan membentuk citra sebuah lembaga. (Baker, 1999: 19). Karyawan *frontline* merupakan ujung tombak perusahaan karena mereka mewakili citra perusahaan di dunia bisnis dan konsumen. Memiliki karyawan *frontline* yang berkomitmen merupakan salah satu cara untuk mempertahankan eksistensi PTT Telkom sampai saat ini, sehingga perusahaan menyadari bahwa sangat penting mengembangkan strategi kompensasi demi kesejahteraan karyawan *frontline*.

1.2 Pokok Permasalahan

Permasalahan yang seringkali terjadi pada perusahaan ialah banyaknya karyawan yang meninggalkan perusahaan untuk pindah ke perusahaan lain dengan alasan tawaran kompensasi lebih besar. Hal seperti ini yang membuat timbulnya pertanyaan ada atau tidaknya komitmen karyawan yang bekerja di dalamnya.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dan termotivasi akan bekerja dengan baik sebagai cara dirinya demi menjaga kelangsungan hidup yang lebih baik di masa depan. Karyawan *frontline* dari perusahaan telekomunikasi dianggap sebagai ujung tombak dari perusahaan, karena berkat keahlian dan kerja keras karyawan *frontline* dalam membangun hubungan baik dengan pelanggan, perusahaan dapat terus bertahan ditengah-tengah bermunculannya perusahaan telekomunikasi baru lainnya. Oleh sebab itu perusahaan harus serius dalam mengembangkan strategi kompensasi ekstrinsik yang dipakai sebagai alat untuk memotivasi dan menjaga karyawannya.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang penulis uraikan diatas, maka masalah yang peneliti rumuskan untuk diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana komitmen organisasional karyawan *frontline* di Plasa Telkom Jakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh strategi kompensasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional pada karyawan *frontline* di Plasa Telkom Jakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis tingkat komitmen organisasional karyawan *frontline* di Plasa Telkom Jakarta
2. Menganalisis pengaruh strategi kompensasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional pada karyawan *frontline* di Plasa Telkom Jakarta

1.4 Signifikansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan kontribusi antara lain:

- a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi pengetahuan dalam studi mengenai strategi kompensasi yang dapat

meningkatkan komitmen organisasional karyawan, serta mempertahankan tenaga kerja profesional sebagai asset perusahaan yang bernilai.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan informasi tambahan bagi perusahaan guna meningkatkan komitmen organisasional bagi karyawan melalui strategi kompensasi.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan disusun dalam lima bab dengan tahapan sebagai berikut:

BAB 1 Pendahuluan

Dalam bab ini akan diuraikan latar belakang permasalahan, pertanyaan penelitian, tujuan serta manfaat dari penelitian yang akan dilakukan

BAB 2 Tinjauan Literatur

Dalam bab ini akan diuraikan landasan teori mengenai variabel kompensasi dan variabel komitmen organisasional yang akan menjadi dasar dari penelitian yang akan dilakukan, penelitian terdahulu, model analisis dan hipotesis, serta operasionalisasi konsep.

BAB 3 Metode Penelitian

Dalam bab ini akan diuraikan jenis penelitian, populasi dan sampel serta teknik dalam pengelolaan dan analisa data.

BAB 4 Analisa

Dalam bab ini akan diuraikan deskripsi latar belakang objek penelitian, analisa data serta interpretasi data.

BAB 5 Penutup

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan yang merupakan hasil dari penyajian singkat dari keseluruhan hasil penelitian yang diperoleh dalam pembahasan, serta saran-saran sebagai masukan demi kemajuan perusahaan.

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai Komitmen Organisasional telah dilakukan sebelumnya oleh Sundas Warsi, Noor Fatime dan Shamim. A. Shahibzada pada tahun 2009 dengan jurnal dengan judul *Study on Relationship Between Organizational Commitment and Its Determinants among Private Sector Employees of Pakistan*, studi kasus tenaga kerja sektor public di Pakistan. Dalam penelitian ini, penulis ingin menganalisis hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Dalam jurnal dikatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Walaupun kedua variabel berhubungan kuat dengan komitmen organisasional, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional relatif lebih besar dari variabel motivasi kerja terhadap komitmen organisasional. Organisasi hanya perlu untuk memelihara dan meningkatkan variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja untuk mencapai efek positif pada komitmen organisasional.

Penelitian selanjutnya dilakukan pada tahun 2010 oleh Azman Ismail, Azizu Hakim Mashkuri, Ahmad Zaidi Sulaiman, Wong Kee Hock dengan judul *Interactional Justice as a mediator of the relationship between pay for performance and job satisfaction*, studi kasus di US Subsidiary Manufacturing firm operating in silicon valley Malaysia. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui pengaruh *pay for performance* dan *interactional justice* pada *job satisfaction*. Hasil menunjukkan bahwa ya itu terdapat hubungan yang signifikan antara *interactional justice* dan *adequacy of pay* dengan *job satisfaction*, kedua, terdapat hubungan ko-relasi yang signifikan antara *interactional justice* dan *participation in pay systems* dengan *job satisfaction*. Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa *interactional justice* berperan sebagai variabel antara dari model *pay for performance*.

Penelitian selanjutnya dilakukan masih pada tahun 2010 oleh Inriyani melalui skripsi dengan judul Hubungan Kompensasi dengan Komitmen Karyawan Marketing Non-Manajerial pada P.T. Bank Bukopin, Tbk divisi bisnis area III. Dalam penelitian ini, melalui perhitungan ko-relasi, terbukti bahwa terdapat hubungan antara kompensasi dan komitmen karyawan dalam kategori sedang. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kompensasi dengan komitmen karyawan yang berarti bahwa semakin baik kompensasi yang diterima oleh seseorang karyawan akan semakin meningkatkan pula komitmen karyawan kepada perusahaan.

Penelitian selanjutnya dilakukan pada tahun 2011 oleh Sarminah Samad melalui tesis berjudul *The Effects of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Job Performance Relationship: A Case of Managers in Malaysia's Manufacturing Companies*. Dalam penelitian ini penulis ingin menguji hubungan antara *organizational commitment* dan *job performance* dan menetapkan pengaruh moderat dari *job satisfaction* dalam hubungan antara *organizational commitment* dan *job satisfaction*. Dalam jurnalnya dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *organizational commitment* dan *job performance*. Dan juga dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *job satisfaction* berhubungan positif dan signifikan dengan *organizational commitment*.

Penelitian selanjutnya dilakukan pada tahun 2011 oleh Roya Anvari, Salmiah Mohamad Amin, Ungku Norulkamar Ungku Ahmad, Salmiah Seliman, dan Maryam Garmsari pada tahun 2011 dalam jurnal yang berjudul *The Relationship between Strategic Compensation Practices and Affective Organizational Commitment*, studi kasus di empat Universitas Ilmu Pengetahuan di Iran. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui hubungan antara praktek kompensasi strategis, kontrak psikologi, dan komitmen afektif organisasi dan juga ingin menguji kontrak psikologi sebagai efek mediasi dalam hubungan antara praktek kompensasi strategis dengan komitmen afektif organisasi. Dalam jurnal ini dinyatakan bahwa praktek kompensasi strategis mengarahkan pada pemenuhan terhadap kontrak psikologi dan yang pada akhirnya mengarah pada komitmen

afektif organisasi yang lebih tinggi. Dan juga, karyawan yang memiliki level komitmen afektif organisasi yang lebih tinggi dan kontrak psikologinya terpenuhi kemungkinan lebih kecil untuk meninggalkan organisasi. Hasil juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kontrak psikologi karyawan dengan komitmen afektif organisasi pada karyawan tersebut.

Pada penelitian kali ini penulis ingin mengetahui pengaruh dari strategi kompensasi ekstrinsik yang berlaku di perusahaan terhadap komitmen organisasional karyawan *frontline* Plasa Telkom. Adapun variabel independen yaitu strategi kompensasi ekstrinsik dan variabel dependen komitmen organisasional. Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat komitmen organisasional pada karyawan *frontline* Plasa Telkom, dan mengetahui seberapa besar pengaruh strategi kompensasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional pada karyawan *frontline* Plasa Telkom.

Tabel 2.1

Tabel Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
<i>Study on Relationship Between Organizational Commitment and Its Determinants among Private Sector Employees of Pakistan (2009)</i>	menganalisis hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja	Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan kerja	- Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. - Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi relatif lebih besar dari variabel motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.
<i>Interactional Justice as a mediator of the relationship</i>	- Mengukur hubungan antara variabel <i>participation in pay system</i> dan <i>job satisfaction</i>	<i>Pay for performance, Interactional Justice, Job</i>	- terdapat hubungan korelasi yang signifikan antara <i>interactional justice</i> dan <i>adequacy of pay</i> dengan <i>job satisfaction</i>

<p><i>between pay for performance and job satisfaction</i> (2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mengukur hubungan antara <i>adequacy of pay</i> dan <i>job satisfaction</i> - Mengukur variabel mediasi dari <i>interactional justice</i> dalam hubungannya antara <i>participation in pay systems</i> dan <i>job satisfaction</i> - Mengukur <i>interactional justice</i> sebagai variabel mediasi dalam hubungannya antara <i>adequacy of pay</i> dan <i>job satisfaction</i> 	<p><i>Satisfaction</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - terdapat hubungan korelasi yang signifikan antara <i>interactional justice</i> dan <i>participation in pay systems</i> dengan <i>job satisfaction</i>
<p>Hubungan Kompensasi dengan Komitmen Karyawan Marketing Non-Manajerial pada PT. Bank Bukopin, Tbk divisi bisnis area III (2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mengetahui hubungan antara kompensasi dengan komitmen karyawan marketing non-manajerial pada PT. Bank Bukopin, Tbk 	<p>Kompensasi, Komitmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - terdapat hubungan antara kompensasi dan komitmen karyawan dalam kategori sedang - terdapat hubungan yang positif antara kompensasi dengan komitmen karyawan yang berarti bahwa semakin baik kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan akan semakin meningkatkan pula komitmen karyawan kepada perusahaan.
<p><i>The Effects of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Job Performance Relationship: A</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - mengetahui hubungan antara <i>organizational commitment</i> dan <i>job performance</i> - menentukan pengaruh moderat dari <i>job satisfaction</i> (faktor hygiene 	<p><i>Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Performance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>organizational commitment</i> berhubungan terhadap peningkatan <i>job performance</i> - <i>job satisfaction</i> moderasi hubungan antara <i>organizational commitment</i> dan <i>job performance</i>

<i>Case of Managers in Malaysia's Manufacturing Companies (2011)</i>	dan <i>motivasi</i>) dalam hubungan antara <i>organizational commitment</i> dan <i>job satisfaction</i>		
<i>The Relationship between Strategic Compensation Practices and Affective Organizational Commitment (2011)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - mengetahui hubungan antara praktek kompensasi strategis, kontrak psikologi, dan komitmen afektif organisasi - menguji kontrak psikologi sebagai efek mediasi dalam hubungan antara praktek kompensasi strategis dengan komitmen afektif organisasi. 	<i>Strategic compensation practice, psychological contract, affective organizational commitment, turnover intention.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - praktek kompensasi strategis mengarahkan pada pemenuhan terhadap kontrak psikologi dan yang pada akhirnya mengarah pada komitmen afektif organisasi yang lebih tinggi - hubungan signifikan antara kontrak psikologi karyawan dengan komitmen afektif organisasi pada karyawan tersebut.

Sumber: diolah oleh penulis

2.2 Kerangka Teori

2.2.1 Komitmen Organisasional

Literatur mengenai komitmen organisasional terdiri dari dua pandangan menurut Mowday (1982): pendekatan sikap dan pendekatan perilaku. Pendekatan sikap keadaan dimana individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauhmana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pendekatan sikap ini memandang komitmen organisasi sebagai komitmen afektif (Allen & Meyer, 1990) serta berfokus pada proses bagaimana seseorang berpikir tentang hubungannya dengan organisasi (Mowday dkk, 1982). Pendekatan tingkah laku didasarkan pada sejauhmana karyawan menetapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan adanya kerugian jika memutuskan melakukan alternatif lain di luar pekerjaannya saat ini. Berbeda dengan

pendekatan sikap, pendekatan tingkah laku ini lebih menekankan pada proses dimana individu mengembangkan komitmen tidak pada organisasi tetapi pada tingkah lakunya terhadap organisasi (Miner, 1992).

Mowday, Porter, dan Steers (1982:186) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Mowday (1982) menggambarkan individu yang berkomitmen adalah sebagai orang yang memiliki keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengarahkan segala upaya yang cukup demi nama organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen ini berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

Kajian mengenai teori komitmen organisasional terakhir dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) dengan tiga komponen organisasi yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Hal yang umum dari ketiga komponen komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi. Definisinya adalah komitmen organisasional dilihat sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan individu dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi ini anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya cenderung lebih dapat bertahan sebagai

bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Karyawan yang komit dilihat sebagai seseorang yang memilih tetap tinggal dalam perusahaan, bekerja secara teratur, melindungi aset perusahaan, dan percaya pada tujuan organisasional. Karyawan ini secara positif memberikan kontribusi pada organisasi karena komitmen yang ada pada dirinya. Allen dan Meyer (1991) melanjutkan lebih jelas bahwa komitmen organisasional adalah sebuah konstruk dari multidimensi dimana terdiri dari tiga komponen terpisah yang merefleksikan hasrat (*affective*), kebutuhan (*continuance*), dan keharusan (*normative*) dalam memelihara keanggotaan dalam organisasi. Ketiga hal ini mencerminkan derajat perbedaan hubungan anggota organisasi dengan organisasi.

2.2.1.1 Komitmen Afektif

Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Ini menggambarkan beberapa alasan emosional termasuk keterlibatan perasaan mengenai persahabatan, atmosfer dan budaya perusahaan, dan rasa kenyamanan tersendiri ketika menyelesaikan tugas pekerjaannya. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen & Meyer, 1997). Karyawan yang memiliki komitmen afektif, menerima tujuan dan nilai organisasi, dan lebih memiliki keinginan untuk melakukan upaya ekstra demi organisasi. Karena komitmen afektif merefleksikan hubungan emosional pada organisasi.

Anteseden yang paling mempengaruhi komitmen afektif adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompetensi dalam menjalankan pekerjaan. Komitmen afektif akan

berkembang berdasarkan pengalaman keajaiban dan iman yang menemukan hasrat dirinya dihargai dan dipenuhi oleh organisasi. Allen & Meyer (1997) menyatakan bahwa pengalaman keajaiban berupa lingkungan keajaiban yang didukung, diperlakukan dengan adil, dan dibuat bahwa organisasi tahu bahwa ia memberikan kontribusi penting.

2.2.2.2 Komitmen Kontinu

Komitmen kontinu berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung-rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuitas sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen kontinuitas adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang bekerja berdasarkan komitmen kontinu ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain. Karyawan memilih tetap tinggal karena mereka butuh. Ini menggambarkan beberapa alasan biaya untuk tetap tinggal. Komitmen kontinuitas berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi bahwa akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen kontinuitas yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997).

Komitmen kontinu muncul ketika ada keuntungan yang berhubungan dengan tetap menjadi anggota dan ada biaya ketika memilih untuk pergi. Anteseden komitmen kontinuitas terdiri dari besarnya jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Komitmen ini melihat investasi seperti waktu, uang dan usaha. Karyawan yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar

terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena akan kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak memiliki pilihan ke mana saja yang lebih menarik akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini.

2.2.2.3 Komitmen Normatif

Komitmen normatif didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa akan obligasi atau merasa wajib. Karyawan tetap memilih menjadi anggota karena memang seharusnya. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Allen & Meyer (1997) mengatakan bahwa ada kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi yang berkaitan dengan komitmen normatif. Kontrak psikologis yang dimaksud adalah kepercayaan yang dimiliki seseorang bahwa ia memiliki sesuatu yang bisa ditukarkan dengan pada perusahaannya, untuk itu mempengaruhi obligasi dalam perusahaan. Alasan obligasi ini termasuk mengacu pada alasan rasa berhutang pada perusahaan, atau pada seseorang di dalam ataupun luar organisasi yang membuatnya merasa keberadaannya harus di organisasi itu.

Anteseden komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Dia sepakat bahwa komitmen normative berjalan sendirinya karena seiring kita tumbuh dalam lingkungan social. Komitmen normative ada pada keadaan dimana seseorang harus tetap dengan status kepegawaiannya timbul dari filosofi pekerjaannya yang timbul dari perjalanan selama masa kerjanya. Komitmen normatif ada ketika ada rasa untuk tinggal yang mana merupakan suatu pembenaran atau akhlak, maka ketika

hal itu datang pada komitmen seseorang pada kepegawaiannya mereka sering merasa bahwa mereka memiliki moral obligasi pada perusahaan.

2.2.2 Strategi Kompensasi Ekstrinsik

Strategi kompensasi merupakan bagian dari strategi sumber daya manusia dan strategi perusahaan, yang mana merupakan perencanaan terhadap praktik kompensasi sehingga mencapai keunggulan bersaing. Strategi kompensasi mengacu pada ketetapan kompensasi intrinsik dan ekstrinsik yang dianggap adil oleh karyawan (Mahmoodi, 2006 jurnal Salmiah, Ungku, S albiah & M aryam, 2011) . Kompensasi intrinsik mencerminkan kontrak psikologikal seseorang yang timbul dari apa yang telah dikerjakannya. Sedangkan kompensasi ekstrinsik adalah kompensasi yang timbul dari hasil pekerjaan yang dihasilkan karyawan, dan sifatnya terukur (Martocchio, 2004) . Strategi kompensasi harus menghubungkan kedua komponen kompensasi baik ekstrinsik dan intrinsik dalam membayar seseorang atas apa yang telah dikerjakannya. Menurut J. Long (1998:8) kompensasi ekstrinsik adalah kompensasi yang memuaskan kebutuhan dasar untuk *survival* dan *security*, sedangkan kompensasi intrinsik adalah kompensasi yang memenuhi kebutuhan lebih tinggi tingkatannya. Bagi sejumlah karyawan khususnya yang dalam struktur organisasi perusahaan berada pada tingkat rendah, kebutuhan fisiologis, seperti rasa aman, dirasakan sebagai kebutuhan yang utama. Selaras dengan pernyataan dari Hersey dan Blanchard (1995) yang menyatakan bahwa bagi sekelompok karyawan yang telah memiliki jaminan kebutuhan fisiologis, maka kompensasi intrinsik guna meningkatkan harga dirinya akan menjadi motivasi utama dalam bekerja. Hal ini berarti kompensasi ekstrinsik sebagai kompensasi yang memuaskan kebutuhan dasar memang penting dan didahulukan sebelum fokus pada kompensasi intrinsik. Oleh sebab itu, strategi kompensasi dari kompensasi ekstrinsik akan menjadi inti pembahasan dari tulisan ini.

Kompensasi ekstrinsik yang sifatnya terukur menjadi suatu yang penting bagi karyawan sehingga mereka dapat mengetahui bahwa apa yang ada padanya dihirngai oleh perusahaan. Menurut Martocchio (2009) kompensasi ekstrinsik meliputi moneter dan nonmoneter, yang dibuat perusahaan dalam membayar karyawannya didasarkan atas pengetahuan/skill serta hasil kerja yang dihasilkan karyawan. Kompensasi moneter adalah kompensasi inti, yang merupakan gaji pokok yang diberikan perusahaan secara berkala. Jadi strategi kompensasi ekstrinsik adalah perencanaan terhadap praktek kompensasi ekstrinsik yang mana berfokus pada dua elemennya yaitu kompensasi moneter dan nonmoneter.

Para ahli kompensasi membangun program kompensasi moneter untuk membayar karyawan berdasarkan pada apa yang dimiliki karyawan berkaitan dengan pengetahuan dan skill, yang lalu diaplikasikan pada pekerjaannya. Sedangkan kompensasi nonmoneter meliputi berbagai program perlindungan karyawan seperti asuransi kesehatan dan keselamatan, berbagai tunjangan seperti tunjangan kesehatan dan pendidikan, lalu cuti, dan fasilitas-fasilitas social lain yang sering disebut benefit. Kompensasi moneter menggambarkan kompensasi inti yang terdiri dari elemen-elemen yaitu: *base pay*, *cost-of-living adjustments*, *seniority pay*, *merit pay*, *incentive pay*, *pay-for-knowledge plans* and *skill-based pay*.

- a. *Base Pay* sifatnya berulang, karyawan menerima gaji pokok atas kinerjanya dan terus akan menerima selama mereka tetap dalam pekerjaannya. Perusahaan biasanya mengatur jumlah base pay untuk setiap pekerjaan sesuai dengan tingkat keterampilan, usaha dan tanggungjawab yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dan tingkat kesulitannya dalam kondisi kerja. Perusahaan juga menyesuaikan kenaikan gaji pokok mengikuti kenaikannya biaya hidup, membedakan dalam reformasi kerja karyawan, atau juga membedakan keahlian karyawan dalam pekerjaan terkait yang menuntut keahlian serta pengetahuan.

- b. *Cost-of-Living Adjustments* (COLAs) menggambarkan peningkatan gaji pokok periodic yang dibuat dalam perubahan harga sebagai indeks dari Consumer Price Index (CPI). COLAs membuat karyawan memelihara daya belinya standar hidup dengan menyesuaikan gaji pokok dari inflasi.
- c. *Seniority pay systems* membayar karyawan dengan memberikan tambahan dari gaji pokok berdasarkan pada lamanya masa kerja karyawan pada perusahaan. Pembayaran ini melihat bahwa karyawan menjadi sangat bernilai seiring dengan waktu.
- d. *Merit Pay* programs mengasumsikan bahwa kompensasi karyawan dari waktu ke waktu harus ditentukan perbedaannya sesuai dengan performa kerja. Karyawan mendapat kenaikan permanen untuk gaji pokok sesuai dengan kinerja mereka. Merit pay diberikan pada hasil kerja yang baik, sehingga dapat memotivasi kinerja di masa depan dan membantu perusahaan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
- e. *Incentive Pay* atau disebut variabel pembayaran diluar gaji pokok yang diberikan untuk beberapa atau seluruh karyawan karena telah mencapai tujuan kerja sesuai yang telah ditentukan. Insentif ini didefinisikan sebagai kompensasi yang berfluktuasi sesuai dengan pencapaian karyawan dari beberapa standar yang didasarkan pada tujuan bagi individu, kelompok atau pendapatan perusahaan.

2.2.2.1 *Competency-Based Pay*

Para ahli *Human Resource* biasanya mengartikan *competency* sebagai karakteristik kombinasi dari karyawan, termasuk kepribadian, sikap, pengetahuan, skill, serta perilaku yang dimiliki karyawan dalam memenuhi tuntutan pekerjaannya. Secara singkat, pengetahuan dan skill, yang akan digunakan sebagai sinonim dari pengertian *competency*. *Competency-based pay* merupakan salah satu tipe dari *person-focused* yaitu *pay-for-knowledge* dan *skill-based pay*. Konsep *Competency-based pay* adalah peningkatan pembayaran yang dihubungkan dengan bukti langsung objektif terjadinya peningkatan

dalam pengetahuan atau keahlian seseorang. Dalam penulisan ini, istilah *pay-for-knowledge* digunakan yang mengacu pada *competency-based pay*.

Ahli *Human Resource* membuat rancangan program *pay-for-knowledge* dalam membayar karyawan supaya mendapat pengetahuan atau skill baru, yang disebut *horizontal skill* dan *vertical skill*, serta *depth of skill* atau seberapa dalam nya skill yang mereka kuasai. *Horizontal skill* mengacu pada skill umum yang terkait pekerjaan. *Vertical skill* adalah skill keahlian seseorang terkait pada skill yang berhubungan dengan pengawasan (membuat jadwal, melakukan koordinasi, melatih dan mengarahkan orang lain). Sedangkan *depth of skill* mengacu pada tingkat spesialisasi skill yang karyawan terapkan pada pekerjaannya. *Pay-for-knowledge plans* memberikan pembayaran terhadap potensi yang dimiliki karyawan dalam membuat kontribusi yang berarti melalui pekerjaannya. *Pay-for-knowledge pay programs* menggambarkan inovasi penting pada konsep kompensasi karena sistem ini secara tidak langsung membuat karyawan agar tidak lagi melihat gaji sebatas sesuatu yang ia dapat sebagai imbalannya bekerja, tapi sebagai sesuatu yang ia dapatkan dan didapat karena berhasil mengimplementasikan skillnya ke dalam suatu hal yaitu kontribusinya dalam perusahaan.

Keberhasilan rencana *Pay-for-knowledge* bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan sistemika program training. Oleh sebab itu perusahaan harus meyakinkan bahwa seluruh karyawannya memiliki akses untuk mengikuti pelatihan supaya level pengetahuan karyawan meningkat. Jika training telah dirancang baik, karyawan seharusnya dapat mempelajari pengetahuan atau skill yang dibutuhkan demi peningkatan pembayaran mereka.

A. Merancang program *pay-for-knowledge*

Hal yang menjadi dasar dalam program *pay-for-knowledge* pada perusahaan yaitu apakah investasi dalam bentuk pelatihan dapat menjadi tolak ukur penyesuaian dari gaji.

a. Membangun *Skill Blocks*

Skill blocks adalah sekumpulan skill yang digunakan dalam suatu pekerjaan khusus atau yang digunakan dalam kumpulan pekerjaan yang sejenis. Pertama, perusahaan harus membuat *job desc*, yang mana berperan untuk mengidentifikasi skill utama, juga mengidentifikasi program pelatihan yang mana karyawan dapat mencapai horizontal dan vertikal skill dan, mengidentifikasi pengukuran yang akurat dari performa. Kedua, pekerjaan yang sifatnya dilakukan individu harus dimasukkan dalam kumpulan pekerjaan yang berhubungan, atau dalam kelompok yang pekerjaannya yang sejenis. Informasi yang ada pada *job desc* harus membuat agar si perancang program dapat mengidentifikasi skill yang sama terhadap seluruh pekerjaan pada kumpulan pekerjaan yang berhubungan dan skill khusus bagi pekerjaan individual. Ketiga, skill harus dikelompokkan ke dalam tingkatan. Petunjuk umum dari skill blocks ini ialah setiap tahapan dari skill harus dinyatakan dengan tugas khusus.

b. Hal Transisi

Banyak pertimbangan yang muncul dari perpindahan *job-based pay* ke pembayaran yang menggunakan *pay-for-knowledge*. Hal-hal ini meliputi penilaian pengetahuan/skill, keselarasan struktur gaji dan pengetahuan, dan akses pelatihan.

1. Penilaian Skill

Skills assessment atau penilaian skill/pengetahuan berpusat pada siapa yang akan menilai apakah karyawan telah mencapai tingkat pengetahuan yang akan menaikkan pembayarannya, pada apa yang menjadi dasar penilaian, dan kapan penilaian harus dilakukan. Mendapatkan

kepercayaan karyawan adalah hal penting dimana saat transisi ini karyawan mungkin melihat system baru dalam kompensasi sebagai suatu ancaman pada keamanan pekerjaan mereka. Untuk itu beberapa kombinasi penilaian diri sendiri dan dari rekan kerja menjadi sangat pentingnya dengan masukan dari pakar yang biasanya dalam hal ini adalah *supervisor* yang menjadi penilai.

Selama masa transisi, perusahaan menggunakan ukuran performa yang sudah lazim digunakan, yang mana mencerminkan kecakapan karyawan dalam menggunakan skill/pengetahuan, juga dilengkapi oleh penilaian diri sendiri. Penilaian akhir merujuk pada pelatihan. Selama transisi, manager harus menilai performa karyawan lebih sering dan biasanya untuk membuat karyawan terus diinformasikan beberapa balik mereka bekerja di bawah system yang baru ini. Semakin sering penilaian dilakukan seharusnya mendorong tujuan inti dari *pay-for-knowledge*. Feedback terhadap performa kerja sangat dipentingkan dalam proses ini.

2. Selaras antara pembayaran dengan struktur pengetahuan

Salah satu tugas paling sulit yang dihadapi manager sebagai pemimpin dalam system *pay-for-knowledge* adalah melaraskan pembayaran dengan struktur pengetahuan. Kompensasi inti karyawan harus menggambarkan pengetahuan atau skill yang mereka miliki yang diindikasikan perusahaan dalam system *pay-for-knowledge*. Manajer harus mengembangkan pelatihan yang umum sehingga karyawan dapat memperoleh keterampilan dan skill yang sepadan dengan gaji mereka saat ini. Jika karyawan digaji rendah, perusahaan harus menyediakan penyesuaian gaji secepat mungkin. Lamanya waktu yang diperlukan untuk penyesuaian gaji bergantung pada dua

faktor yaitu: banyaknya jumlah karyawan tersebut dan sejauhmana kekurangan gaji mereka.

3. Akses Pelatihan

Masalah transisi terakhir adalah akses untuk mengikuti pelatihan. Sistem *pay-for-knowledge* membuat pelatihan itu berguna, bukan sebagai pilihan, yang ditujukan untuk karyawan yang termotivasi dengan pengembangan diri. Perusahaan yang menggunakan *pay for knowledge* harus yakin bahwa seluruh karyawannya memiliki akses yang sama pada pelatihan yang dibutuhkan demi mendapatkan level skill yang lebih tinggi lagi. Perusahaan harus mengajarkan karyawan mengenai pilihan pelatihan yang mereka punya dan bagaimana keberhasilan pelatihan itu akan mengarahkan pada kenaikan pembayaran mereka serta kesempatan promosi dalam perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan tidak seharusnya mengasumsikan bahwa karyawannya akan menyadari sendiri mengenai kesempatan yang ada untuk mereka di perusahaan, terkecuali jika perusahaan sendiri yang mengkomunikasikannya. Penulisan memo atau pertemuan yang sifatnya informatif yang dilakukan bagian HR adalah media komunikasi yang efektif.

c. Pelatihan dan Sertifikasi

Keberhasilan program *pay-for-knowledge* bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan program pelatihan. Pelatihan jelas merupakan kunci untuk tempat pembelajaran bagi karyawan. Karena karyawan dituntut untuk terus menerus, mempelajari skill atau pengetahuan baru, maka pelatihan menjadi proses yang dilakukan tanpa henti. Perusahaan

mengimplementasikan *pay-for-knowledge* khususnya dalam jumlah kelas dan *on-the-job training*. Ketika pelatihan telah didesain, karyawan seharusnya dapat mempelajari skill yang dibutuhkan untuk meningkatkan pembayaran mereka dan skill yang diperlukan untuk melatih karyawan lain di tingkat skill yang lebih rendah. *Job desc* yang akurat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan dan memfokuskan pada upaya pelatihan. Perusahaan harus menyediakan pelatihan yang berguna untuk karyawan sehingga mereka dapat berkembang melalui system *pay-for-knowledge*.

B. Manfaat dari *pay-for-knowledge* plan

a. Bagi karyawan

Pay-for-knowledge plan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mempelajari skill baru ataupun memperdalam skill yang telah dimilikinya, sehingga itu berarti menaikkan tingkat *ability* dan pengetahuan karyawan. Selain itu program ini menciptakan lingkungan kerja yang fleksibilitas bagi perusahaan, program ini menggambarkan *job security* yang lebih baik bagi karyawan. Pada saat masa dimana tingkat permintaan produksi rendah, karyawan dapat melakukan berbagai pekerjaan sesuai dengan skill yang didapat dari pelatihan. Karyawan dapat memanfaatkan untuk “unjuk gigi” melalui melakukan berbagai pekerjaan yang memanfaatkan keterampilan yang telah mereka dapat. Untuk karyawan pe tugas *customer service* yang telah mempelajari teknik pembukuan dari hasil *pay-for-knowledge* mungkin dapat dipekerjakan pada saat masa produktivitas sedang rendah.

b. Bagi perusahaan

Perusahaan menyukai *pay-for-knowledge plan* karena jika dirancang dan diimplementasikan dengan tepat, program ini dapat mengarah pada peningkatan performa bekerja, menciptakan

fleksibilitas yang lebih tinggi. *Pay-for-knowledge plan* dapat mempengaruhi kedua kualitas dan kuantitas dan pekerjaan karyawan. Karyawan yang berpartisipasi dalam *pay-for-knowledge plan* sering menunjukkan level produktivitas yang lebih tinggi karena karyawan yang telah mengetahui lebih banyak mengenai keseluruhan proses diperkirakan mampu mengidentifikasi dan menemukan jalan pintas dalam melakukan pekerjaannya yang berarti menghasilkan kemajuan produktivitas. Selain itu juga fleksibilitas yang tercipta dalam lingkungan kerja, sehingga dengan lebih mudah terjadi *pay-cover* atau penggantian pegawai jika ada karyawan yang cuti atau keperluan *business trip*.

2.2.2.2 *Pay-for-performance Plan*

Pay-for-performance plan menggambarkan karyawan mendapat kenaikan pembayaran selain dilihat dari pengetahuan dan skillnya juga harus didukung dari performa kerja yang baik. Kenaikan pembayaran ini membayar hasil atau upaya yang sukses, memotivasi performa kerja ke depan, dan membantu perusahaan memelihara pekerja unggulannya. Sistem ini berpindah dari orientasi label dimana seluruh karyawan menerima kenaikan pembayaran yang sama dari hasil kerjanya ke dalam pembayaran yang bervariasi dari kinerja masing-masing karyawan.

Mengelola keberhasilan program *pay-for-performance plan* bergantung banyak pada pengukuran *performance appraisals* (penilaian performa). Jika perusahaan dapat mengelola sistem ini dengan tepat, maka secara kuat dapat mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan utama dari sistem pembayaran organisasi yaitu efisiensi, kepatuhan, dan sesuai dengan peraturan dan hukum. Supaya program ini berhasil, karyawan harus mengetahui bahwa upayanya dalam mencapai target kuota ataupun standar kualitas akan mengarah pada kenaikan pembayarannya. Jika karyawan tidak

percaya pada program pembayaran berdasarkan performa kerja, system pembayaran ini tidak berpengaruh sebagai faktor yang memotivasi. Program ini didedikasikan agar karyawan memelihara kepegawaiannya serta terdorong untuk berkompetisi dengan orang baru.

Ahli HR harus membuat desain pekerjaan yang tegas bahwa performa kerja karyawan dapat diukur secara akurat. Persyaratan pekerjaan harus spesifik dan realistis, dan dapat dicapai karyawan. Karyawan harus dipersiapkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dengan menghargai kemampuan dan skill mereka. Selain itu, karyawan harus mengetahui bahwa ada hubungan kuat antara pencapaian standar performa dan kenaikan pembayaran yang diterima. Kenaikan *merit pay* yang diberikan adalah yang membayar performa karyawan dan kenaikan jumlahnya harus betul-betul berarti bagi karyawan. Berarti disini mengacu pada kenaikan gaji minimum yang dilihat karyawan benar-benar membawa perubahan dalam pembayarannya. Selanjutnya, harus ada standar performa yang tegas yang menentukan prosedur atau hasil yang mana performa kerja dapat dengan jelas dievaluasi.

A. Metode *performance appraisal* terbagi menjadi empat kategori:

a. *Trait systems*

Trait system membuat penilai mengevaluasi masing-masing karakteristik dan kepribadian karyawan, seperti kualitas pekerjaan, penampilan, ketergantungan, kerjasama, kepemimpinan, kemampuan pembuatan keputusan dan kreativitas. *Trait system* mudah untuk diinstruksi, digunakan dan diaplikasikan pada berbagai pekerjaan. *Trait system* menjadi umum dalam perusahaan yang fokus pada kualitas dari interaksi dengan customer. Pendekatan ke kepribadian memiliki batasan. Pertama, *trait system* sangat subjektif, karena berdasarkan asumsi bahwa setiap persepsi supervisi dalam memberikan kepribadian adalah sama. ESENSINYA

penilaian kepribadian focus pada perhatian dari karyawan daripada performanya. Karyawan bisa menjadi *defensive* dibanding berusaha untuk mengerti peran yang dimainkan kepribadian dalam membentuk performanya.

b. *Comparison systems*

Comparison system mengevaluasi performanya yang diberikan karyawan dan dibandingkan dengan yang dilakukan pekerja lain. Karyawan diurutkan dari performer yang terbaik ke yang paling buruk. Sederhananya, supervisor mengurutkan setiap karyawan dan membangun hirarki performa terhadap karyawan dengan performa terbaik menerima urutan tertinggi. Karyawan mungkin diurutkan atas ke seluruhan performa atau ke pribadian. Seperti yang dilakukan *trait systems*, pendekatan *comparison* memiliki batasan. Perbedaan kecil dalam performa antara karyawan dapat menjadi berlebihan dengan menggunakan metode ini jika supervisor merasa terpaksa untuk harus membedakan antara level performa karyawan.

c. *Behavioral systems*

Behavioral systems menilai karyawan pada tingkat sebagaimana mereka menunjukkan keberhasilan tingkah laku dalam melakukan pekerjaan. Dalam konteks metode *comparison* dan kepribadian, metode tingkah laku menilai tingkah laku objektivitas pekerjaan. Jika diaplikasikan dan dikembangkan secara benar, model tingkah laku memberikan hasil yang secara relative bebas dari error dan bias.

Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) menghubungkan kinerja secara langsung dengan perilaku pekerjaan. Pendekatan ini menggunakan “*critical incidents*” yang mana merupakan deskripsi singkat dari perilaku efektif dan tidak efektif, untuk menciptakan alat pengukuran yang dapat digunakan manajer

untuk menilai performance karyawan. Pendekatan BARS menggunakan *critical incident* untuk menciptakan respon akhir, dengan berjarak dari kinerja terbaik ke kinerja terburuk.

d. *Goal-oriented systems*

Management by Objectives (MBO) adalah teknik penilaian performance yang cenderung paling efektif karena supervisor dan karyawan memutuskan tujuan bagi karyawan untuk bertemu selama periode penilaian dan karyawan menilai sendiri bagaimana mereka telah mencapai tujuannya. Secara khusus, karyawan bertemu dengan manajer atasannya untuk mengembangkan sejumlah perjanjian umum berdasarkan tujuan yang dapat diukur dan spesifik. Karyawan dan manajer menyetujui waktu periode yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan dan metode yang akan digunakan. Manajemen dengan tujuan dapat memajukan komunikasi yang efektif antara karyawan dan supervisornya. Manajemen dengan objektif merupakan konsumsi waktu dan menuntut aliran konstan dari informasi antara karyawan dan pengusaha.

Manajer HR dapat menggunakan beberapa pendekatan untuk memperkuat hubungan antara pembayaran dan *job performance* yaitu dengan menghubungkan *performance appraisal* dengan tujuan bisnis, job analisis, komunikasi, membuat penilaian yang efektif, memberdayakan karyawan, dan membedakan para performer.

- a. *Link performance appraisals to business goals, standard performance* yang ditujukan untuk karyawan harus dihubungkan dengan strategi kompetitif perusahaan.

- b. *Analyze Jobs*, deskripsi pekerjaan (*job description*) yang merupakan produk dari analisa pekerjaan dapat digunakan oleh supervisor untuk membuat ukuran objektif yang berisi tugas-tugas, persyaratan, dan hal-hal penting yang berkaitan dalam organisasi. Pendekatan ini dapat menghindari keputusan sewenang-wenang yang dibuat oleh supervisor mengenai kenaikan pembayaran dengan melakukan klarifikasi standard yang telah ditentukan bagi karyawan.
- c. *Communicate*, supaya program ini berhasil, karyawan harus benar-benar mengerti apa yang diharuskan dilakukan untuk menerima kenaikan pembayaran dari hasil performanya. Komunikasi yang terbuka membantu karyawan untuk mengembangkan harapan yang masuk akal dan mendorong mereka untuk percaya pada sistem dan siapa orang yang mengolahnya.
- d. *Establish Effective Appraisal*, Standard performa diurutkan dalam deskripsi pekerjaan harus disediakan sebagai pemandu untuk membangun target performance.
- e. *Empower Employees*, karena penilaian kinerja formal yang dilakukan secara periodik, supervisor harus memberdayakan karyawan untuk membuat penilaian terhadap kinerjanya sendiri. Memberdayakan karyawan dengan cara ini harus mengarah lebih banyak pada tindakan koreksi diri sebagai umpan balik pengawasan.
- f. *Differentiate among performers*, peningkatan pembayaran harus berisi kenaikan yang berarti. Jika karyawan tidak melihat perbedaan yang signifikan antara top performer dan poor performer. Seorang top performer tersebut mungkin menjadi frustrasi dan mengurangi tingkat kinerjanya.

Untuk mengukur variabel strategi kompensasi ekstrinsik menggunakan konsep dari Martocchio (2009) yang terdiri dari dua dimensi, yaitu *competency-based plan* dan *pay-for-performance plan*.

2.3 Model Analisis

Variabel dalam penelitian ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu variabel bebas (independent variabel) dan variabel terikat (dependent variable). Variabel bebas adalah suatu variabel yang ada atau terjadi mendahului variabel terikat. Keberadaan variabel ini dalam penelitian kuantitatif merupakan variabel yang menjelaskan terjadinya focus atau topic penelitian. Sementara itu, variabel terikat adalah variabel yang diakibatkan atau yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Keberadaan variabel ini sebagai variabel yang dijelaskan dalam focus/topic penelitian. (Prasetyo & Jannah, 2005:67)

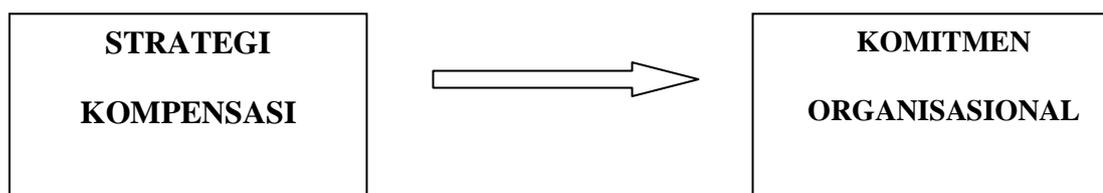
Variabel bebas dalam penelitian ini adalah strategi kompensasi ekstrinsik yang dibuat oleh perusahaan, dan variabel terikat yaitu komitmen organisasional yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan. Pola hubungan yang searah ini disebut hubungan asimetris, hubungan yang asimetris adalah jika anda secara pasti menyatakan bahwa suatu variabel akan menyebabkan atau mempengaruhi variabel lainnya, tetapi tidak berlaku sebaliknya (Prasetyo & Jannah, 2005: 80). Dalam hal ini variabel bebas yaitu variabel kompensasi diasumsikan mempengaruhi variabel terikat yaitu komitmen organisasional.

Gambar 2.1

**Model Analisis Pengaruh Strategi Kompensasi Ekstrinsik Terhadap
Komitmen Organisasional**

Variabel Independen (X)

Variabel Dependen (Y)



2.4 Hipotesis

Berdasarkan teori yang telah dijabarkan di atas, hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

Ho: tidak terdapat pengaruh strategi kompensasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional pada karyawan *frontline* Plasa Telkom Jakarta.

Ha: terdapat pengaruh strategi kompensasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional pada karyawan *frontline* Plasa Telkom Jakarta.

2.5 Operasionalisasi Konsep

Konsep komitmen organisasional menggunakan teori dari Allen & Meyer (1997), yang membagi komitmen organisasional menjadi tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normative. Komitmen afektif memiliki tiga indikator yaitu keterikatan emosional, identifikasi pada perusahaan, dan keterlibatan dalam perusahaan. Lalu komitmen kontinu terdiri dari empat indikator yaitu analisis biaya, kekurangan alternatif, investasi tenaga dan investasi waktu. Serta komitmen normative memiliki dua indikator yaitu rasa akan kewajiban, tanggungjawab moral.

Untuk konsep strategi kompensasi ekstrinsik menggunakan teori dari Martocchio (2004), yang terdiri dari dua dimensi yaitu *competency-based pay* dan *pay-for-performance plan*. Masing-masing dimensi memiliki tiga indikator yaitu untuk dimensi *competency-based pay* terdiri dari besaran kompensasi sesuai pengetahuan/skill karyawan, kenaikan gaji sesuai peningkatan pengetahuan/skill. Dan pelatihan yang diberikan sesuai pengetahuan/skill. Sedangkan untuk dimensi *pay-for-performance plan*, indikatornya adalah kompensasi diluar gaji sesuai dengan performa, standar penilaian performa kerja spesifik, standar penilaian performa kerja dapat dicapai.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Proses penelitian dimulai dengan menyusun a sumsi da sar da n a turan berpikir yang akan digunakan dalam penelitian. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif karena dalam penelitian ini digunakan kerangka teori sebagai dasar penelitian, yaitu teori-teori yang menyangkut strategi kompensasi dan komitmen organisasi sebagai dasar untuk menganalisis pokok permasalahan. Dalam pendekatan kuantitatif digunakan kerangka teori sebagai dasar untuk mengajukan pernyataan sementara atas pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan (Prasetyo & Jannah, 2005: 64). Untuk data yang digunakan, adalah data kuantitatif yang juga didukung oleh data kualitatif berupa pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian dapat diklasifikasikan berdasarkan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dimensi waktu penelitian, serta teknik pengumpulan data.

3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif. Karena penelitian ini bertujuan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi. Hasil akhir dari penelitian ini adalah sebuah gambaran mengenai hubungan sebab akibat. Tujuan dari eksplanatif ini menghubungkan pola-pola yang berbeda namun memiliki keterkaitan dan menghasilkan pola hubungan sebab akibat (Prasetyo & Jannah, 2005: 47). Dimana penelitian ini ingin menjelaskan sebuah hubungan antara dua gejala yang memang ada.

3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini termasuk dalam penelitian murni. Penelitian murni merupakan penelitian yang manfaatnya dirasakan untuk waktu yang lama. Biasanya manfaat ini lebih karena penelitian ini biasanya dilakukan karena kebutuhan peneliti sendiri. Penelitian murni mencakup penelitian-penelitian yang dilakukan dalam rangka akademis. Penelitian murni dilakukan dalam pengembangan ilmu pengetahuan, umumnya hasil penelitian murni memberikan dasar untuk pengetahuan dan pemahaman yang dapat dijadikan sumber metode, teori dan gagasan yang dapat diaplikasikan pada penelitian selanjutnya.

3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu

Sedangkan berdasarkan dimensi waktunya, penelitian ini termasuk dalam penelitian *cross-sectional* sebab penelitian ini hanya dilakukan dalam satu waktu tertentu, dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu berbeda untuk diperbandingkan. Penelitian akan dilakukan pada bulan April sampai Juni 2012.

3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini digolongkan dalam bentuk penelitian *survey*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui data primer dan data sekunder.

- Teknik Pengumpulan Data Sekunder:
Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui studi kepustakaan yang menunjang pembahasan data dari berbagai sumber. Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan dilakukan dengan melalui studi ke pustakaan yaitu mengambil data dari buku-buku, majalah dan sumber tertulis lainnya serta melalui studi lapangan dimana peneliti mengamati langsung objek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan.
- Teknik Pengumpulan Data Primer:

Data primer adalah data yang didapat langsung dari sumber utama yaitu perusahaan tempat mengadakan penelitian. Untuk mendapatkan data, peneliti menggunakan dua sumber data yaitu dengan menggunakan angket atau disebut kuisioner. Kuisioner merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member beberapa pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Lalu juga melalui wawancara dari sumber yang terkait dalam penelitian, dalam hal ini adalah dari pihak perusahaan.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan gejala atau satuan yang ingin diteliti (Prasetyo & Jannah, 2005: 119). Penetapan populasi berkaitan dengan penentuan unit analisis dan unit observasinya. Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi yaitu seluruh karyawan *frontline*, karyawan *frontline* dalam hal ini adalah karyawan *customer service* Plasa Telkom yang tersebar di tiga area Jakarta, karena karyawan *customer service* merupakan karyawan *frontline* yang berhubungan langsung dengan produk perusahaan. Sedangkan unit observasinya adalah individu yaitu karyawan *customer service*. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan *customer service* yang bekerja di Plasa Telkom area Jakarta.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti, karena sampel harus dilihat sebagai suatu pendugaan terhadap populasi dan bukan populasi itu sendiri (Prasetyo & Jannah, 2005:119). Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan *customer service* Plasa Telkom area Jakarta.

Penulis mengambil sampel yaitu seluruh karyawan *customer service* Plasa Telkom yang tersebar di area Jakarta. Penulis menggunakan

total sampling dalam menentukan jumlah sampel dikarenakan jumlah populasi yang kecil. Populasi dalam penelitian ini adalah berjumlah 35 orang, sehingga sampel dalam penelitian ini mengambil ke seluruh jumlah populasi yaitu sebanyak 35 orang.

Tabel 3.1
Sampel Penelitian

No	Area Plasa Tekom	Jumlah
1	Jatinegara	7
2	Rawamangun	7
3	Percetakan Negara	7
4	Medan Merdeka	7
5	Yos Sudarso	7
	Total Sampel	35 orang

3.4 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah di Plasa Telkom yang tersebar di area Jakarta, yaitu di area Jatinegara dengan alamat Jl. DI Panjaitan Kav. 42, area Rawamangun dengan alamat Jl. Balap Sepeda No. 3, dan area Percetakan Negara dengan alamat Jl. Percetakan Negara No. 17, area Jakarta Pusat dengan alamat Jl. Merdeka Barat no. 6 dan area Yos Sudarso dengan alamat Jl. Yos Sudarso 23-24.

3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini akan menguji pengaruh strategi kompensasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional karyawan frontline Plasa Telkom Jakarta Timur. Analisis data ini akan menggunakan *software* SPSS 17.0. Analisis data merupakan suatu proses lanjutan dari proses pengolahan data untuk melihat bagaimana menginterpretasikan data, kemudian menganalisis data dari hasil yang sudah ada pada tahap hasil pengolahan data (Prasetyo & Jannah: 2005: 182). Analisis terhadap data dalam penelitian ini akan dilakukan dengan analisis

bivariat. Data yang telah dianalisis disajikan dalam bentuk tabel dan grafik agar memudahkan pembaca dalam memahami hasil penelitian.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisioner, dengan menggunakan skala likert. Kuisioner berisikan daftar pertanyaan yang mengukur variabel-variabel, hubungan di antara variabel yang ada, atau juga pengalaman atau opini dari responden (Prasetyo & Jannah, 2005: 144). Skala likert berisi pernyataan yang sistematis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap pernyataan itu (Prasetyo & Jannah, 2005:110). Skala likert ini mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu objek. Dalam penelitian ini variabel strategi kompensasi ekstrinsik dan komitmen organisasi diukur dengan menggunakan 5 point scale derajat kesetujuan (1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= kurang setuju, 4= setuju, 5= sangat setuju).

Selanjutnya akan dilakukan analisis statistik deskriptif, yaitu analisis informasi data mentah ke dalam bentuk yang mudah dipahami atau diinterpretasikan. Bentuk interpretasinya dapat berupa tabel frekuensi, grafik, maupun teks yang akan memudahkan dalam proses analisis berikutnya. Hasil dari analisis deskriptif ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu rangkuman statistik yang menunjukkan karakteristik responden dan rangkuman yang menunjukkan mean atau rata-rata.

Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dengan mean yang menghitung batasan-batasan untuk setiap kelas. Nilai means atas jawaban responden yang terkumpul, kemudian dikelompokkan untuk melihat kecenderungan pe nilaian responden terhadap pernyataan dalam kuisioner. Pemberian batas kelas dalam kategori baru bertujuan untuk memudahkan peneliti memutuskan pengkategorisasian dari mean. Dalam penelitian ini terdapat lima kelas dari 1 sampai 5. Untuk mengetahui batasan nilai untuk setiap kelas maka digunakan rumus:

$$\frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Banyaknya kelas}}$$

Dalam penelitian ini nilai tertinggi adalah 5 dan nilai terendah adalah 1, jadi jika dihitung menghasilkan angka 0,8.

Tabel 3.2

Pembagian Kelas Analisis Deskriptif

Kategori Komitmen Organisasional	Kategori Strategi Kompensasi Ekstrinsik	Batasan
Sangat Rendah	Sangat Tidak Setuju	$1,0 < x < 1,8$
Rendah	Tidak Setuju	$1,8 < x < 2,6$
Agak Rendah	Kurang Setuju	$2,6 < x < 3,4$
Tinggi	Setuju	$3,4 < x < 4,2$
Sangat Tinggi	Sangat Setuju	$4,2 < x < 5,0$

Sumber: telah diolah kembali

Selanjutnya dalam menguji kontribusi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menggunakan analisis regresi linear sederhana. Regresi Linear Sederhana adalah metode statistika yang digunakan untuk membentuk model hubungan antar variabel terikat dengan satu variabel bebas.

Dua variabel dalam penelitian ini adalah:

- Variabel dependen yang terdiri dari 3 dimensi komitmen yaitu afektif, kontinuitas dan normative
- Variabel dependen yang terdiri dari 2 dimensi strategi kompensasi yaitu *competency-based plan* dan *pay-for-performance plan*

Persamaan umum dari regresi linear sederhana ini adalah:

$$y = a + b x$$

Keterangan:

y = variabel terikat yang diprediksikan

a = Konstanta

b = Koefisien regresi x terhadap y

x = variabel bebas yang memiliki nilai tertentu

Apabila nilai x berbanding lurus dengan nilai y , maka koefisien regresi akan bernilai positif, sebaliknya jika nilai x berbanding terbalik terhadap nilai y , maka koefisien regresi akan bernilai negative.

Tabel 3.3

Interpretasi Kekuatan Hubungan antar Variabel

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
< 0,20	Sangat Lemah
0,201 – 0,400	Lemah
0,401 – 0,600	Cukup Lemah
0,601 – 0,800	Kuat
0,801 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Neuman (1994)

3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Sedangkan validitas berkaitan dengan ketepatan penggunaan indikator untuk menjelaskan arti dari variabel yang sedang diteliti. Dengan menggunakan instrument yang valid dan reliable dalam pengumpulan data, diharapkan hasil penelitian menjadi valid dan reliable.

Uji validitas dilakukan dengan melakukan analisis faktor. Analisis faktor dilakukan dengan mengkorelasikan antar skor item instrument dalam suatu faktor dan mengkorelasikan skor faktor dengan skor total. Analisis faktor dilakukan untuk nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*, *Barlett's Test of Spherity*, *Anti Image Matrices*, *Total variances explained* dan *Factor Total Variances Explained Matrix*. Berikut adalah penjelasan mengenai pengukuran-pengukuran nilai validitas:

Tabel 3.3

Ukuran Validitas

No	Ukuran Validitas	Nilai yang disyaratkan
1	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure</i>	Nilai K MO di atas .500 menunjukkan bahwa faktor analisis dapat digunakan
2	<i>Barlett's Test of Sphericity</i>	Nilai signifikansi adalah hasil uji. Nilai yang kurang dari .05 menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel, merupakan nilai yang diharapkan
3	<i>Anti-image Matrices</i>	Nilai diagonal anti-image correlation matrix di atas .500 menunjukkan variabel cocok/sesuai dengan struktur variabel lainnya di dalam faktor

Sumber: Hair et al, 2006

Sebuah skala pengukuran dapat dikatakan valid apabila pengukuran tepat dilakukan menurut apa yang seharusnya diukur. Penelitian ini menggunakan validasi isi yang mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator mengukur sebuah konsep. Setelah dinyatakan valid, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Reliabilitas berkaitan dengan keterandalan suatu indikator. Keandalan suatu pengukuran merupakan indikasi mengenai stabilitas dan konsistensi dimana instrument mengukur konsep dan membantu menilai ketepatan sebuah pengukuran (Sekaran, 2003). Uji reliabilitas menggunakan perhitungan *Cronbach's Alpha*. Nilai reliabilitas yang baik untuk indikator penelitian adalah 0.600 atau $\text{cronbach's alpha} \geq 0,60$ (Malhotra, 2007).

3.7 Uji Hipotesis

Pengujian dilakukan dengan menggunakan nilai statistik yang menentukan secara relatif pentingnya setiap variabel dalam model. Dasar penentuan menggunakan t hitung dan t tabel, dimana:

Jika t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak

Jika t hitung $<$ t tabel maka H_0 diterima

Dengan menggunakan taraf kesalahan 0.025 dengan derajat kebebasan dk ($n-2$).



BAB 4

ANALISIS PENGARUH STRATEGI KOMPENSASI EKSTRINSIK TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN FRONTLINE PLASA TELKOM JAKARTA

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Profil PT. Telkom Indonesia

PT. Telkom merupakan perusahaan milik negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang Infokom (Informasi dan Komunikasi). Perusahaan ini memiliki banyak produk-produk yang sangat berhubungan dengan teknologi informasi dan komunikasi serta memberikan pelayanan kepada pelanggan khususnya dalam bidang informasi dan komunikasi. PT. Telkom juga memiliki banyak anak perusahaan yaitu diantaranya Telkomsel, Telkom Vision/Indonusa, Infomedia, Graham Sarana Duta, dan lain lain. Produk dan pelayannya yang diberikan perusahaan yaitu layanan telepon tetap/telepon rumah, Telkom flexi, layanan internet dial-up telkomnet instant dan broadband Speedy, dan lain lain. Untuk meningkatkan pelayanan yang optimal maka PT. Telkom memerlukan sarana untuk melayani kebutuhan pelanggan atau calon pelanggan secara personal maka PT. Telkom menciptakan Plasa Telkom untuk melayani pelanggan secara langsung (face to face).

4.1.2 Profil Plasa Telkom

Plasa Telkom adalah outlet/tempat pelayanan milik PT. Telkom yang sepenuhnya dikelola oleh PT. Telkom dan atau bekerjasama dengan mitra, disediakan untuk melayani pelanggan/calon pelanggan/pengguna jasa telekomunikasi dan atau PT. Telkom group yang ingin dilayani secara langsung (face to face), baik mengenai kebutuhan akan segala informasi yang

berkaitan dengan produk dan layanan PT. Telkom, maupun untuk pemenuhan kebutuhan produk itu sendiri. Plasa Telkom tersebar di 33 provinsi dan melayani pelanggan yang rata-rata jumlah kunjungannya 800 sampai 6700 per bulan. Ciri khas pelayanan di Plasa Telkom adalah tulus, mudah, cepat, pasti, akuntabel, dan pro active sehingga membawa Plasa Telkom kembali meraih predikat Walk In Centre terbaik dalam ajang-ajang Service Quality Award 2011. Service Quality Award adalah sebuah penghargaan yang mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap a fter sales service, yang melibatkan sedikitnya 3.000 responden di empat kota besar, yaitu Jabodetabek, Surabaya, Semarang, dan Medan.

Prestasi yang diraih Plasa Telkom menggambarkan keberhasilan peran dari karyawan *frontline* dalam perusahaan. Keberhasilan kinerja dari karyawan *frontline* berhubungan dengan komitmen yang ada dalam dirinya, dan juga tentu didorong dari perusahaan yaitu pemberian kompensasi. Seperti yang telah ditulis dalam bab 1 bahwa PT. Telkom memiliki citra yang baik dalam hal pemberian kompensasi di mata public. Kedua hal ini menjadi dasar penentuan objek penelitian yang ingin mengetahui apakah terdapat pengaruh dari strategi kompensasi ekstrinsik yang telah dibuat perusahaan terhadap komitmen organisasional pada karyawan *frontline* Plasa Telkom.

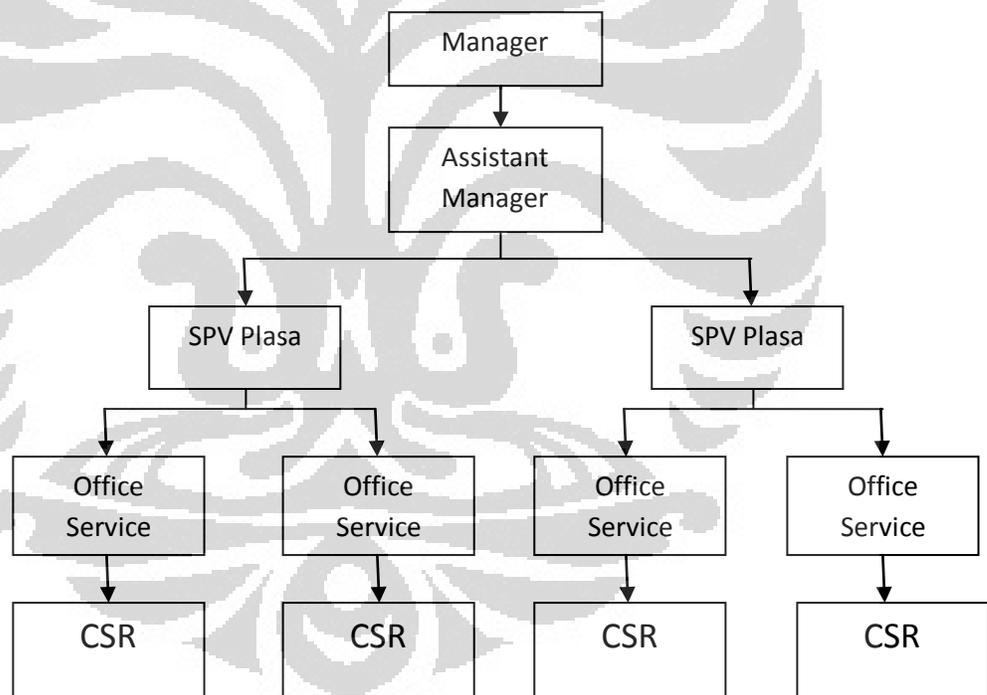
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dari perusahaan adalah “*to become a leading infocom player in the region*” yang artinya adalah berusaha menjadi perusahaan informasi dan komunikasi terdepan di wilayahnya. Sedangkan misi perusahaan adalah memberikan layanan “*One Stop Infocom*” dengan jaminan bahwa pelanggan akan mendapatkan pelayanan terbaik, berupa kemudahan, produk dan jaringan berkualitas, dengan harga yang kompetitif.

4.1.4 Struktur Organisasi Plasa Telkom

Plasa Telkom dipimpin oleh seorang manager yang dibantu oleh seorang assistant manager, assistant manager membawahi para supervisor plasa dari berbagai cabang, seorang supervisor dibantu langsung oleh office service di dalam plasa, office service ini membawahi langsung dan membantu para karyawan frontline atau CSR (customer service representative) dan bertanggungjawab langsung pada supervisor. Jadi di setiap cabang plasa dibawah tanggungjawab seorang supervisor. Struktur organisasi Plasa Telkom adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Plasa Telkom



Sumber: PT. Telkom

A. Manager

Plasa Telkom dipimpin oleh suatu posisi yaitu Manager, dimana tugas pokok manager plasa adalah memastikan efektivitas

implementasi strategi dan sistem pelayanan pelanggan (customer service) di P lasa Telkom dan Flexi Center serta bertanggung jawab penuh atas penyelenggaraan kegiatan di P lasa Telkom. Manager P lasa di berikan kewenangan untuk membuat keputusan kepada P lasa Telkom dan memberikan tugas kepada karyawan. Dalam menjalankan peranannya, Manager P lasa berinteraksi dengan Asman dan staf yang lainnya untuk mengetahui jalannya kegiatan di P lasa Telkom dan memastikan efektivitas strategi dan sistem pelayanan pelanggan (customer service) di P lasa Telkom dan Flexi Center. Dalam melaksanakan tugasnya, Manager di bantu oleh beberapa posisi, yaitu Assistant Manager, SPV P lasa, Officer Service, serta *Customer Service* (frontliner)

B. Assistant Manager

Assistant Manager bertugas untuk memastikan terlaksananya fungsi customer service yang mencakup pengelolaan *Complain Handling*, *Fault Handling*, layanan sales dan P SB, serta *customer retention*, lalu melakukan implementasi SAR (*Sales Aquisi and Retensi*) di P lasa Telkom dan Flexi Center cross seling (penjualan silang). Assistant Manager bertanggung jawab kepada Manager atas kelancaran penyelenggaraan kegiatan kerja pada P lasa Telkom dan Flexi Center. Assistant Manager di berikan kewenangan memberikan tugas kepada karyawan dan tugas yang di berikan kepada karyawan itu dapat di pertanggungjawabkan kepada Manager P lasa Telkom. Dalam menjalankan peranannya, Assistant Manager berinteraksi dengan SPV dan staf lainnya, untuk mengetahui terselenggaranya kegiatan kerja dan keputusan perusahaan yang telah di buat, dan di pertanggungjawabkan kembali kepada Manager. Dalam menjalankan tugasnya, Assistant Manager di bantu oleh beberapa posisi, yaitu SPV, Officer Service, CSR.

C. SPV Plasa

SPV bertanggung jawab kepada Asman atas kelancaran penyelenggaraan layanan yang diberikan oleh *Customer Service* atas kegiatan penjualan dan pemasaran jasa telekomunikasi, termasuk mutasi, pengaduan, klaim, keluhan, maupun pengaduan lainnya yang berkaitan dengan layanan Telekom serta penerimaan transaksi pembayaran, pembayaran restitusi dan menyediakan layanan informasi serta solusi terhadap permasalahan/klaim pelanggan yang berkaitan dengan penjualan/pemasaran dan tagihan, sehingga dapat memberikan kepastian dan kepuasan pada pelanggan.

Tugas pokok SPV Plasa adalah memastikan penyelenggaraan seluruh kegiatan layanan yang terjadi di Plasa Telekom berjalan dengan lancar dan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, dan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh transaksi administrasi maupun keuangan yang terjadi di Loker Plasa Telkom pada hari itu telah diteruskan kepada unit terkait, sehingga tidak lagi transaksi yang tersimpan di Loker Pelayanan Telkom.

SPV diberikan kewenangan antara lain:

- Memastikan setiap petugas Plasa Telekom memberikan layanan kepada pelanggan, minimal sesuai dengan standartyang telah ditetapkan.
- Memastikan seluruh transaksi layanan di Plasa Telekom telah diteruskan serta dilaporkan dan tidak ada yang tertunda pengirimannya ke departemen/dinas/bagian terkait.
- Memastikan terpenuhinya jaminan/garansi layanan yang diberikan oleh petugas Loker Layanan Telkom/Plasa Telkom.
- Memastikan terselesainya klaim pulsa, sesuai dengan kewenangan yang ditentukan, (penolakan maupun persetujuan).
- Memastikan pembayaran restitusi kepada pelanggan yang berhak telah dilaksanakan.

- Memastikan terkelolanya pembinaan SDM dibawah wewenangnya sesuai dengan aturan SDM yang berlaku.

Dalam menjalankan tugasnya, SPV dibantu oleh beberapa posisi yaitu oleh Officer Service dan CSR.

D. Officer Service

Officer Service bertanggung jawab kepada SPV dalam hal Customer Service Representative memberikan jaminan/garansi kepada pelanggan atas layanan yang di berikan, maka pemangku jabatan harus selalu melakukan pemantauan terhadap proses layanan yang sedang terjadi dan memberikan work order yang di perlukan ke pada back room agar jaminan/ garansi layanan yang sudah di berikan kepada pelanggan dapat di penuhi.

Tugas-tugas pokok Officer Service adalah:

- Melakukan klarifikasi terhadap tugas Layanan Telkom yang tidak memberikan layanan sesuai standart.
- Memeroleh akses untuk mendapatkan informasi atas seluruh delivery Layanan Telkom.
- Melakukan koordinasi dengan *back room* dalam rangka pemenuhan jaminan layanan.
- Membuat keputusan penolakan atau mengabulkan pengaduan kebertan klaim tagihan sesuai dengan data data dan wewenang.
- Mendapatkan akses untuk input proses restitusi ataupun membayarkan secara cash / tunai ataupun transfer.
- Mengusulkan hal-hal yang berhubungan dengan permintaan SDM di unit kerjanya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Officer Service di berikan kewenangan yaitu:

- Memastikan terlaksananya fungsi Customer Service yang mencakup pengelolaan *Complain Handling*, *Fault Handling*, Layanan Sales dan PSB, serta *Customer Retention*.
- Memonitoring fungsi pelayanan :

- PC dan Perangkat Plasa
- Evaluasi Kunjungan
- Evaluasi VOC (Voice Of Cust)

Dalam menjalankan tugasnya, Officer Service dibantu oleh beberapa posisi, yang di antaranya adalah staf Officer Service yang lain dan di bantu oleh CSR (Customer Service Representative).

E. CSR (Customer Service Representaive)

Tugas Pokok CSR (Customer Service Representative) adalah memastikan pemberian layanan yang berorientasi kepada peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan/calon pelanggan yang datang langsung ke Plasa Telkom sesuai dengan standar yang di tetapkan oleh perusahaan. CSR (Customer Service Representative) bertanggung jawab melapor kepada Supervisor Plasa dan bertanggung jawab terhadap seluruh proses pelayanan kepada Personal Customer (PC) yang datang ke Plasa Telkom dan memastikan agar pelayanan yang di berikan sesuai dengan standart serta ke butuhan dan keinginan pelanggan.

CSR (*Customer Service Representative*) di berikan kewenangan yaitu:

- Memastikan bahwa pelanggan dan calon pelanggan yang datang ke Plasa
- Telkom mendapatkan layanan yang baik sesuai standart layanan yang ditentukan dalam Instruksi Kerja (Buku Panduan).
- Memastikan pelanggan maupun calon pelanggan yang datang ke Plasa Telkom memperoleh jaminan kepastian atas layanan yang diberikan.
- Memastikan bahwa pelanggan atau calon pelanggan memperoleh informasi yang akurat mengenai produk dan layanan Telkom sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- Memastikan pelanggan mengerti dan memahami isi kontrak serta menandatangani dokumen kontrak berlangganan.

- Memastikan bahwa pembayaran restitusi kepada pelanggan telah sesuai dengan jumlah yang disetujui oleh Officer Klaim Tagihan
- Memastikan bahwa semua uang tunai yang diterima dari pelanggan adalah uang asli, masih berlaku, jumlah benar dan menyimpannya dengan baik dan aman.

Dalam menjalankan tugasnya CSR (Customer Service Representative) di bantu oleh beberapa posisi yang di antaranya adalah Officer Service yang membantu CSR bila ada kesulitan dalam penanganan pelanggan dan di bantu oleh CSR-CSR yang lainnya, tetapi juga Supervisor ikut turut membantu dalam penanganan pelanggan.

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan *frontline* petugas *Customer Service*. Analisis karakteristik responden penting dilakukan karena karakteristik tersebut dapat membantu pengelolaan sumberdaya manusia perusahaan dalam lingkungan organisasi. Karakteristik responden ditinjau dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, gaji perbulan, dan tunjangan perbulan.

4.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi data responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan dalam analisis distribusi frekuensi pada tabel berikut:

Tabel 4.1

Tabel Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen
Pria	5	14.3
Wanita	30	85.7

Total	35	100
-------	----	-----

Sumber: data olahan SPSS, Juni 2012

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dipilih untuk mengetahui lebih detail berapa banyak pegawai pria dan wanita yang menjadi responden dalam penelitian. Dari total keseluruhan responden sebanyak 35 karyawan *frontline* Plasa Telkom, mayoritas responden berjenis kelamin wanita yaitu sebanyak 30 orang atau sebesar 85.7%. Sisanya yaitu sebanyak 5 orang berjenis kelamin pria atau sebesar 14.3%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan *frontline* Plasa Telkom Jakarta mayoritas adalah karyawan wanita. Hal ini sesuai dengan asumsi dari salah satu supervisor Plasa Telkom yang menyatakan bahwa wanita dianggap lebih memiliki keluwesan daripada pria. Arti keluwesan disini adalah lebih menunda ke kemampuan mereka untuk melayani customer dengan lebih sabar dan telaten, khususnya sangat bermanfaat dalam menangani *complaint* dari pelanggan.

4.2.2 Berdasarkan Usia

Deskripsi data responden berdasarkan usia dijelaskan dalam analisis distribusi frekuensi pada tabel berikut:

Tabel 4.2

Tabel Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persen
< 25 tahun	17	48.6
25 – 30 tahun	17	48.6
> 30 tahun	1	2.9
Total	35	100

Sumber: data olahan SPSS, Juni 2012

Identitas responden berdasarkan usia dipilih untuk mengetahui lebih detail rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian. Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden yang berusia dibawah 25 tahun berjumlah 17 orang atau 48.6%, responden yang berusia antara 25 sampai 30 tahun juga berjumlah 17 orang atau 48.6%, sedangkan untuk responden yang berusia diatas 30 tahun berjumlah 1 orang atau 2.9%. Dari hasil tabel ini menunjukkan bahwa sebesar 97.2% karyawan *frontline* berusia produktif untuk bekerja. Berdasarkan slide yang ditulis dalam *Encarta Encyclopedia*, usia 20-35 tahun karyawan memasuki tahap pembangunan karir, dimana karyawan bertindak sebagai *learner* atau orang yang banyak belajar dan melakukan penyesuaian dengan dunia kerja dan merupakan masa pencapaian puncak produktivitas kerja.

4.2.3 Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Deskripsi data responden berdasarkan pendidikan terakhir dijelaskan dalam analisis distribusi frekuensi pada tabel berikut:

Tabel 4.3

Tabel Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persen
Diploma	11	31.4
Sarjana	23	65.7
Lainnya	1	2.9
Total	35	100

Sumber: data olahan SPSS, Juni 2012

Identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir dipilih untuk mengetahui lebih detail mengenai pendidikan terakhir responden yang menjadi sampel penelitian. Tabel 4.6 menunjukkan hasil distribusi responden yang dibagi berdasarkan pendidikan terakhirnya. Responden yang berasal dari

diploma berjumlah 11 orang atau 31.4%, lalu responden yang berpendidikan terakhir sarjana berjumlah 23 orang atau 65.7%, sedangkan responden yang berpendidikan di luar diploma dan sarjana adalah berjumlah 1 orang atau 2.9%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan terakhir karyawan *frontline* adalah sarjana. Sesuai dengan syarat pendidikan yang diminta Telkom untuk menjadi karyawan *frontline* adalah minimal diploma.

4.2.4 Berdasarkan Lama Bekerja

Deskripsi data responden berdasarkan lama bekerja dijelaskan dalam analisis distribusi frekuensi pada tabel berikut:

Tabel 4.4

Tabel Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persen
< 3 tahun	26	74.3
3 – 6 tahun	9	25.7
Total	35	100

Sumber: data olahan SPSS, Mei 2012

Identitas responden berdasarkan lama bekerja dipilih untuk mengetahui lebih detail mengenai lama masa kerja responden yang menjadi sampel penelitian. Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa responden yang lama bekerja < 3 tahun berjumlah 26 orang atau 74.3%, sedangkan untuk responden yang lamanya 3 – 6 tahun berjumlah 9 orang atau 25.7%. Ini menunjukkan bahwa mayoritas lama bekerja karyawan *frontline* Plasa Telkom Jakarta adalah di bawah 3 tahun. Hal ini karena setiap tahun perusahaan memberlakukan serangkaian tes untuk menguji kemajuan pengetahuan/skill karyawan, dan memberikan penilaian sesuai kinerja kerja karyawan. Melalui tes yang diterapkan, perusahaan berhak menilai apakah karyawan masih layak menjadi karyawan *frontline* ataupun layak untuk mendapat tambahan beban

kerja. Jadi dalam setahun ada kemungkinan karyawan yang tidak dapat melanjutkan pekerjaannya, sehingga dilaksanakannya rekrutmen terhadap karyawan baru.

4.2.5 Berdasarkan Gaji Perbulan

Deskripsi data responden berdasarkan gaji perbulan dijelaskan dalam analisis distribusi frekuensi pada tabel berikut:

Tabel 4.5

Tabel Distribusi Responden Berdasarkan Gaji Perbulan

Gaji Perbulan	Frekuensi	Persen
< Rp 2.500.000	6	17.1
Rp 2.500.000 – Rp 5.000.000	29	82.9
Total	35	100

Sumber: data olahan SPSS, Juni 2012

Identitas responden berdasarkan gaji perbulan dipilih untuk mengetahui lebih detail mengenai gaji perbulan yang diberikan pada responden yang menjadi sampel penelitian. Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa responden yang memiliki gaji dibawah Rp 2.500.000 adalah berjumlah 6 orang atau 17.1%, sedangkan untuk responden yang memiliki gaji Rp 2.500.000 – Rp 5.000.000 berjumlah 29 orang atau 82.9%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan *frontline* Plasa Telkom Jakarta mendapat gaji sebesar Rp 2.500.000 – Rp 5.000.000 perbulan. Gaji yang diberikan disesuaikan dengan tingkat pendidikan karyawan, performa kerja serta kebijakan dari perusahaan.

4.2.6 Berdasarkan Tunjangan Perbulan

Deskripsi data responden berdasarkan tunjangan perbulan dijelaskan dalam analisis distribusi frekuensi pada tabel berikut:

Tabel 4.6

Tabel Distribusi Responden Berdasarkan Tunjangan Perbulan

Tunjangan Perbulan	Frekuensi	Persen
< Rp 1.000.000	35	100
Total	35	100

Sumber: data olahan SPSS, Juni 2012

Identitas responden berdasarkan tunjangan perbulan dipilih untuk mengetahui lebih detail mengenai rata-rata jumlah tunjangan perbulan yang diberikan pada responden yang menjadi sampel penelitian. Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa seluruh responden menjawab bahwa tunjangan yang diterima perbulan < Rp 1.000.000. Tunjangan yang diberikan perusahaan adalah tunjangan kesehatan dan tunjangan kecantikan/makeup.

4.3 Hasil dari Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelumnya telah dilakukan pretest kepada 30 responden untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari instrument-instrumen pertanyaan yang diajukan. Setelah pretest dilakukan, kemudian akan dilakukan penyebaran kuesioner selanjutnya dengan instrument yang telah diperbaiki dari pretest tersebut.

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau tidaknya indikator atau kuesioner dari masing-masing variabel. Pengukuran validitas dilakukan dengan melakukan analisis faktor terhadap hasil pretest untuk melihat nilai *Keiser-Meyer Olkin Measures of Sampling Adequacy* (KMO), *Barlett's Test of Sphericity*, dan *Anti-image Matrix*. KMO adalah statistik yang mengindikasikan proporsi variansi dalam variabel yang merupakan variansi umum, yakni variansi yang disebabkan oleh faktor-faktor penelitian. Nilai

KMO diatas . 500 menunjukkan bahwa faktor analisis dapat digunakan. Sedangkan *Barlett's test of sphericity* atau nilai signifikansi mengindikasikan bahwa matriks korelasi adalah matriks identitas yang mengidentifikasi bahwa variabel-variabel dalam faktor bersifat related/unrelated. Nilai *Barlett's test of sphericity* atau nilai signifikansi kurang dari . 005 menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel dan merupakan nilai yang diharapkan.

Tabel 4.7

Hasil Pengukuran Variabel Penelitian Melalui Uji Keiser-Meyer Olkin Measures of Sampling Adequacy dan Barlett's Test of Sphericity

No	Variabel Penelitian	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)	Barlett's Test of Sphericity
1	Komitmen Afektif	.708	.026
2	Komitmen Kontinu	.728	.000
3	Komitmen Normatif	.811	.000
4	<i>Competency-based pay</i>	.677	.001
5	<i>Pay-for-performance Plan</i>	.720	.000

Sumber: data olahan SPSS, Juni 2012

Pada tabel ini dapat dilihat bahwa variabel penelitian yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinu, komitmen normatif, *competency-based pay*, dan *pay-for-performance plan* sudah valid melalui pengujian *Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) dan *Barlett's Test of Sphericity*. Pada kolom KMO dapat dilihat bahwa setiap variabel memiliki nilai KMO yang lebih besar dari .500 yang berarti menunjukkan bahwa faktor analisis dapat digunakan. Lalu pada kolom *Barlett's test of sphericity* dapat dilihat bahwa setiap variabel memiliki nilai signifikansi kurang dari .005 yang menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel sehingga dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 4.8

**Hasil Pengukuran Validitas Indikator Penelitian Melalui Uji *Anti-Image*
Matrices**

Indikator Penelitian	Anti-Image Matrices
Saya ingin berkarir di perusahaan ini	.764
Jika perusahaan mempunyai masalah itu berarti merupakan masalah saya juga	.729
Saya merasa bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini	.723
Saya merasa terlibat secara emosional dengan perusahaan	.611
Perusahaan memiliki arti tersendiri buat saya	.761
Saya merasa untuk harus bertahan di perusahaan ini	.695
Saat ini saya berat untuk meninggalkan perusahaan walau sebenarnya saya ingin	.704
Jika saya meninggalkan perusahaan ini akan menimbulkan banyak masalah bagi hidup saya	.763
Saya akan ke kesulitan mencari pekerjaan lain jika saat ini memutuskan untuk meninggalkan perusahaan	.753
Salah satu alasan utama tetap bekerja di perusahaan ini karena saya pikir perusahaan lain tidak memberikan sejumlah keuntungan seperti yang saya dapatkan disini	.919
Saya akan merasa bahwa waktu terbuang sia-sia jika harus meninggalkan perusahaan saat ini	.605
Jika belum banyak upaya yang saya lakukan pada perusahaan ini mungkin saya berpikir untuk bekerja di tempat lain	.706
Saya merasa banyak diberikan sesuatu oleh perusahaan	.859
Saya tidak akan meninggalkan perusahaan saat ini karena saya merasa banyak diberikan sesuatu oleh dengan orang-orang disini	.793
Walau banyak keuntungan yang akan didapatkan namun saya tetap merasa tidak yakin untuk meninggalkan perusahaan	.859
Perusahaan ini layak mendapat loyalitas dari saya	.771
Saya tidak merasa banyak diberikan sesuatu oleh siapapun untuk tetap bekerja di perusahaan ini	.746
Saya akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan	.858
Besarnya gaji yang diberikan sesuai dengan pengetahuan/ <i>skill</i> yang saya miliki sekarang	.736
Perusahaan menawarkan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan pengetahuan/ <i>skill</i> yang saya miliki	.686
Kenaikan gaji yang saya terima sesuai dengan peningkatan pengetahuan/ <i>skill</i> saya	.632
Kompensasi diluar gaji yang saya terima sesuai dengan prestasi saya	.725
Standar penilaian performa kerja yang diberikan perusahaan spesifik	.746
Standar penilaian performa kerja yang diberikan perusahaan dapat saya dicapai	.694

Sumber: data olahan SPSS, Juni 2012

Tabel 4.8 merupakan hasil uji validitas berdasarkan indikator-indikator penelitian yang terdiri dari dua puluh empat pertanyaan dalam kuesioner. Hasil uji validitas indikator penelitian adalah dengan melihat *Anti-Image Matrices*. Nilai *Anti-Image Matrices* diatas .500 menunjukkan variabel cocok atau sesuai dengan struktur variabel lainnya dalam faktor. Pada tabel ini dapat dilihat bahwa seluruh pertanyaan dari indikator penelitian yang berjumlah dua puluh empat pertanyaan penelitian dianggap sudah valid. Nilai *Anti-Image Matrices* seluruhnya berada diatas nilai .500 sehingga seluruh pernyataan dianggap sudah baik untuk digunakan dalam penelitian ini.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Untuk uji reliabilitas, Malhotra (2005:310) menyatakan bahwa keandalan yang baik adalah jika nilai alpha diatas 0.60 yang berarti adalah kuesioner yang akan disebarakan dapat diandalkan untuk dijadikan alat ukur pada penelitian ini.

Tabel 4.9

Hasil Tes Reliabilitas Melalui Crnbach's Alpha

No	Dimensi	Koefisien Reliabilitas	Kriteria Reliabilitas
1	Komitmen Afektif	.758	Reliabel
2	Komitmen Kontinu	.894	Reliabel
3	Komitmen Normatif	.890	Reliabel
4	<i>Competency-based pay</i>	.771	Reliabel
5	<i>Pay-for-performance Plan</i>	.827	Reliabel

Sumber: data olahan SPSS, Juni 2012

Tabel 4.3 menunjukkan hasil dari uji reliabilitas terhadap masing-masing variabel penelitian yang reliable karena memiliki koefisien reliabilitas

Cronbach's Alpha lebih besar dari .60 sehingga variabel pada penelitian ini secara konsisten dapat digunakan pada penelitian selanjutnya.

4.4 Analisis Data

Analisis deskriptif ini merupakan analisis terhadap variabel komitmen organisasional dan strategi kompensasi ekstrinsik, dimana untuk melakukan analisis akan dilakukan berdasarkan dari hasil pernyataan responden pada masing-masing pertanyaan di setiap variabel. Analisis deskriptif variabel menggunakan penghitungan means yaitu menghitung batasan-batasan untuk setiap kelas.

4.4.1 Variabel Komitmen Organisasional Karyawan *Frontline*

Variabel komitmen organisasional diukur dengan menggunakan 18 indikator yang dijadikan instrument penelitian yang terbagi atas 3 dimensi dengan penjelasan lebih lanjut sebagai berikut.

4.4.1.1 Dimensi Komitmen Afektif

Dimensi komitmen afektif terdiri dari 6 indikator. Keenam indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan seperti berikut.

Tabel 4.10

Saya ingin berkarir di perusahaan ini

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	2.9
Tidak setuju	3	8.6
Kurang setuju	5	14.3
Setuju	19	54.3
Sangat setuju	7	20

Total	35	100
-------	----	-----

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom area Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Saya ingin berkarir di perusahaan ini” diketahui sebanyak 54.3% responden memberi pernyataan setuju. Lalu 20% responden memberi pernyataan sangat setuju, 14.3% responden memberi pernyataan kurang setuju, 8.65% responden memberi pernyataan tidak setuju, dan sisanya 2.9% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* ingin berkarir di perusahaan sebesar 74.3%.

Tabel 4.11

Jika perusahaan mempunyai masalah itu berarti merupakan masalah saya juga

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	2.9
Tidak setuju	4	11.4
Kurang setuju	9	25.7
Setuju	19	54.3
Sangat setuju	2	5.7
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom area Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Jika perusahaan mempunyai masalah itu berarti merupakan masalah saya juga” diketahui sebanyak 54.3% responden memberi pernyataan setuju. Lalu 25.7% responden memberi pernyataan kurang setuju, 11.4% responden memberi pernyataan tidak

setuju, 5.7% responden memberi pernyataan sangat setuju, dan sisanya 2.9% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* setuju bahwa masalah perusahaan merupakan masalah karyawan juga sebesar 61%.

Tabel 4.12

Saya merasa bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	2	5.7
Kurang setuju	8	22.9
Setuju	22	62.9
Sangat setuju	3	8.6
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom area Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Saya merasa bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini” diketahui sebanyak 62.9% responden memberi pernyataan setuju.. Lalu 22.9% responden memberi pernyataan kurang setuju, 8.6% responden memberi pernyataan sangat setuju, 5.7% responden memberi pernyataan tidak setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* merasa bagian dari perusahaan yaitu sebesar 61%.

Tabel 4.13

Saya merasa terlibat secara emosional dengan perusahaan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	2.9
Tidak setuju	2	5.7
Kurang setuju	7	20
Setuju	24	68.6
Sangat setuju	1	2.9
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* PT Telkom di Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Saya merasa terlibat secara emosional dengan perusahaan” diketahui sebanyak 68.6% responden memberi pernyataan setuju. Lalu 20% responden memberi pernyataan kurang setuju, 5.7% responden memberi pernyataan tidak setuju, 2.9% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju, dan juga 2.9% responden lainnya memberi pernyataan sangat setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* merasa terlibat secara emosional dengan perusahaan yaitu sebesar 71.5%.

Tabel 4.14

Perusahaan memiliki arti tersendiri buat saya

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	2.9
Tidak setuju	2	5.7
Kurang setuju	7	20

Setuju	25	71.4
Sangat setuju	0	0
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan frontline Plaza Telkom di Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Perusahaan memiliki arti tersendiri buat saya” diketahui sebanyak 71.4% responden memberi pernyataan setuju. Lalu 20% responden memberi pernyataan kurang setuju, 5.7% responden memberi pernyataan tidak setuju, 2.9% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* menyatakan bahwa perusahaan memiliki arti tersendiri buat karyawan yaitu sebesar 71.4%.

Tabel 4.15

Saya merasa untuk harus bertahan di perusahaan ini

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	2.9
Tidak setuju	5	14.3
Kurang setuju	8	22.9
Setuju	19	54.3
Sangat setuju	2	5.7
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan frontline Plaza Telkom di Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Saya merasa untuk harus bertahan di perusahaan ini” diketahui sebanyak 54.3% responden memberi pernyataan setuju. Lalu

22.9% responden memberi pernyataan kurang setuju, 14.3% responden memberi pernyataan tidak setuju, 5.7% responden memberi pernyataan sangat setuju, dan sisanya 2.9% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* merasa untuk harus bertahan di perusahaan sebesar 71.4%.

Tabel 4.16

Nilai Mean Pada Dimensi Komitmen Afektif

No	Pernyataan	Nilai Mean	Kategori
1	Saya ingin berkarir di perusahaan ini	3.80	Tinggi
2	Jika perusahaan memiliki masalah itu berarti merupakan masalah saya juga	3.49	Tinggi
3	Saya merasa bahwa saya adalah bagian dalam perusahaan ini	3.74	Tinggi
4	Saya merasa terlibat secara emosional dengan perusahaan	3.63	Tinggi
5	Perusahaan ini memiliki arti tersendiri bagi saya	3.60	Tinggi
6	Saya merasa untuk harus bertahan di perusahaan ini	3.46	Tinggi
Komitmen Afektif		3.62	Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Dari hasil jawaban responden terhadap 6 indikator tersebut dapat disimpulkan bahwa secara rata-rata tingkat penilaian terhadap indikator komitmen afektif adalah sebesar 3.62 yang artinya kecenderungan responden tinggi/setuju. Arti setuju ini berarti responden memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan, yang mana berarti karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus bekerja dalam perusahaan karena mereka memang ingin melakukannya.

4.4.1.2 Dimensi Komitmen Kontinu

Dimensi komitmen kontinu terdiri dari 6 indikator. Keenam indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden terhadap masing-masing indikator, yang akan disajikan seperti berikut.

Tabel 4.17

Saat ini saya berat untuk meninggalkan perusahaan walau sebenarnya saya ingin

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	4	11.4
Tidak setuju	8	22.9
Kurang setuju	14	40
Setuju	8	22.9
Sangat setuju	1	2.9
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom area Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Saat ini saya berat untuk meninggalkan perusahaan walau sebenarnya saya ingin” diketahui sebanyak 40% responden memberi pernyataan kurang setuju. Lalu 22.9% responden memberi pernyataan setuju dan juga setara dengan itu terdapat 22.9% responden lainnya yang menyatakan tidak setuju, dan 11.4% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju, sisanya 2.9% responden memberi pernyataan sangat setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* kurang setuju dengan pernyataan

bahwa karyawan berat untuk meninggalkan perusahaan walaupun sebenarnya ingin sebesar 40%.

Tabel 4.18

Jika saya meninggalkan perusahaan ini akan menimbulkan banyak masalah bagi hidup saya

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	3	8.6
Tidak setuju	10	28.6
Kurang setuju	18	51.4
Setuju	4	11,4
Sangat setuju	0	0
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom area Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Jika saya meninggalkan perusahaan ini akan menimbulkan banyak masalah bagi hidup saya” diketahui sebanyak 51.4% responden memberi pernyataan kurang setuju. Lalu 28.6% responden memberi pernyataan tidak setuju, 11.4% responden memberi pernyataan setuju, dan sisanya 8.6% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* menyatakan kurang setuju dengan pernyataan jika meninggalkan perusahaan maka akan banyak menimbulkan masalah bagi hidup karyawan sebesar 51.4%.

Tabel 4.19

Saya akan kesulitan mencari pekerjaan lain jika saat ini memutuskan untuk meninggalkan perusahaan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	7	20
Tidak setuju	7	20
Kurang setuju	14	40
Setuju	7	20
Sangat setuju	0	0
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom area Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Saya akan kesulitan mencari pekerjaan lain jika saat ini memutuskan untuk meninggalkan perusahaan” diketahui sebanyak 40% responden memberi pernyataan kurang setuju. Lalu 20% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju, 20% lainnya memberikan pernyataan tidak setuju, dan 20% responden lainnya memberi pernyataan setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* antara kurang setuju dan tidak setuju sama yaitu sebesar 40%, yang berarti bahwa kecenderungan karyawan *frontline* menyatakan tidak setuju bahwa karyawan akan kesulitan mencari pekerjaan lain jika saat ini memutuskan untuk meninggalkan perusahaan.

Tabel 4.20

Salah satu alasan utama tetap bekerja di perusahaan ini karena saya pikir perusahaan lain tidak memberikan sejumlah keuntungan seperti yang saya dapatkan disini

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	2.9
Tidak setuju	6	17.1
Kurang setuju	16	45.7
Setuju	11	31.4
Sangat setuju	1	2.9
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom area Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Salah satu alasan utama tetap bekerja di perusahaan ini karena saya pikir perusahaan lain tidak memberikan sejumlah keuntungan seperti yang saya dapatkan disini” diketahui sebanyak 45.7% responden memberi pernyataan kurang setuju. Lalu 31.4% responden memberi pernyataan setuju, 17.1% responden memberi pernyataan tidak setuju, 2.9% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju dan 2.9% lainnya memberi pernyataan sangat setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* menyatakan kurang setuju dengan pernyataan salah satu alasan utama karyawan tetap bekerja di perusahaan karena berpikiran perusahaan lain tidak akan memberikan sejumlah keuntungan yang didapatkan disini sebesar 45.7%.

Tabel 4.21

Saya akan merasa bahwa waktu terbang sia-sia jika harus meninggalkan perusahaan saat ini

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	4	11.4
Tidak setuju	4	11.4
Kurang setuju	17	48.6
Setuju	10	28.6
Sangat setuju	0	0
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom area Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Saya akan merasa bahwa waktu terbang sia-sia jika harus meninggalkan perusahaan saat ini” diketahui sebanyak 48.6% responden memberi pernyataan kurang setuju. Lalu 28.6% responden memberi pernyataan setuju, 11.4% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju, dan 11.4% responden lainnya memberi pernyataan tidak setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* menyatakan kurang setuju dengan pernyataan bahwa waktu karyawan akan terbang sia-sia jika harus meninggalkan perusahaan saat ini sebesar 45.7%.

Tabel 4.22

Jika belum banyak upaya yang saya lakukan pada perusahaan ini
mungkin saya berpikir untuk bekerja di tempat lain

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	2.9
Tidak setuju	6	17.1
Kurang setuju	20	57.1
Setuju	8	22.9
Sangat setuju	0	0
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom area Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Jika belum banyak upaya yang saya lakukan pada perusahaan ini mungkin saya berpikir untuk bekerja di tempat lain” diketahui sebanyak 57.1% responden memberi pernyataan kurang setuju. Lalu 22.9% responden memberi pernyataan setuju, 17.1% responden memberi pernyataan tidak setuju, dan 2.9% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* menyatakan kurang setuju dengan pernyataan bahwa jika belum banyak upaya yang dilakukan pada perusahaan ini mungkin karyawan berpikiran untuk bekerja di tempat lain sebesar 57.1%.

Tabel 4.23

Nilai Mean Pada Dimensi Komitmen Kontinu

No	Pernyataan	Nilai Mean	Kategori
1	Saat ini saya berat untuk meninggalkan perusahaan walau sebenarnya saya ingin	2.83	Agak Rendah
2	Jika saya meninggalkan perusahaan ini akan menimbulkan banyak masalah bagi hidup saya	2.66	Agak Rendah
3	Saya akan kesulitan mencari pekerjaan lain jika saat ini memutuskan untuk meninggalkan perusahaan	2.60	Agak Rendah
4	Salah satu alasan utama tetap bekerja di perusahaan ini karena saya pikir perusahaan lain tidak memberikan sejumlah keuntungan seperti yang saya dapat disini	3.14	Agak Rendah
5	Saya akan merasa bahwa waktu terbuang sia-sia jika harus meninggalkan perusahaan saat ini	2.94	Agak Rendah
6	Jika belum banyak upaya yang saya lakukan pada perusahaan ini mungkin saya berpikir untuk bekerja di tempat lain	3.00	Agak Rendah
Komitmen Kontinu		2.86	Agak Rendah

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Dari hasil jawaban responden terhadap 6 indikator tersebut dapat disimpulkan bahwa secara rata-rata tingkat penilaian terhadap indikator komitmen kontinu adalah sebesar 2.86 yang artinya kecenderungan responden agak rendah. Arti agak rendah ini berarti adanya sedikit pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja. Pengertian karyawan dengan memiliki komitmen kontinu yang tinggi berarti karyawan bertahan dalam organisasi karena mereka butuh dan memang tidak ada pilihan lain. Kecenderungan agak rendah ini artinya adalah karyawan tetap bekerja dalam perusahaan karena mereka memang butuh, namun bukan semata-mata karena tidak ada pilihan lain.

Hal tersebut dapat dibuktikan dengan karakteristik responden dilihat dari mayoritas usia dan latar belakang pendidikan yang menjadi bukti bahwa pertimbangan untung rugi bukanlah alasan utama mengapa karyawan bertahan di perusahaan. Karyawan *frontline* Plasa Telkom Jakarta yang mayoritas

berusia produktif memiliki kekhawatiran yang kecil jika harus mencari pekerjaan lain diluar perusahaan, karena memang usia mereka masih berkisar dibawah 30 tahun. Selain usia, mayoritas karyawan adalah lulusan sarjana sehingga tidak perlu khawatir untuk sulit mencari pekerjaan lain diluar perusahaan, mengingat saat ini persyaratan latar belakang pendidikan yang dituntut perusahaan di Indonesia minimal sarjana. Hal ini selaras dengan Meyer & Allen (1997) yang menyatakan bahwa pertimbangan akan biaya terkait keputusan untuk meninggalkan perusahaan akan semakin meningkat seiring karyawan bertambah usia, dan seiring bertambahnya pengetahuan dan keahlian maka pertimbangan biaya terkait keputusan untuk meninggalkan perusahaan akan menurun.

4.4.1.3 Dimensi Komitmen Normatif

Dimensi komitmen kontinu terdiri dari 6 indikator. keenam indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden terhadap masing-masing indikator, yang akan disajikan seperti berikut.

Tabel 4.24

Saya merasa banyak diberikan sesuatu oleh perusahaan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	2.9
Tidak setuju	7	20
Kurang setuju	13	37.1
Setuju	13	37.1
Sangat setuju	1	2.9
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom di Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Saya merasa banyak diberikan sesuatu oleh perusahaan” diketahui sebanyak 37.1% responden memberi pernyataan kurang setuju, dan 37.1% responden lainnya memberi pernyataan setuju. Lalu 20% responden memberi pernyataan tidak setuju, 2.9% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju, dan 2.9% responden lainnya memberi pernyataan sangat setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* merasa banyak diberikan sesuatu oleh perusahaan sebesar 40%.

Tabel 4.25

Saya tidak akan meninggalkan perusahaan saat ini karena saya merasa banyak diberikan sesuatu oleh dengan orang-orang disini

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	4	11.4
Tidak setuju	6	17.1
Kurang setuju	15	42.9
Setuju	10	28.6
Sangat setuju	0	0
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom di Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Saya tidak akan meninggalkan perusahaan saat ini karena saya merasa banyak diberikan sesuatu oleh orang-orang disini” diketahui sebanyak 42.9% responden memberi pernyataan kurang setuju. Lalu 28.6% responden memberi pernyataan setuju, 17.1% responden memberi pernyataan tidak setuju, dan sisanya 11.4%

responden memberi pernyataan sangat tidak setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* menyatakan kurang setuju dengan pernyataan bahwa karyawan tidak akan meninggalkan perusahaan saat ini karena merasa banyak diberikan sesuatu oleh orang-orang didalam perusahaan sebesar 42.9 %.

Tabel 4.26

Walau banyak keuntungan yang akan didapatkan namun saya tetap merasa tidak yakin untuk meninggalkan perusahaan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	3	8.6
Tidak setuju	7	20
Kurang setuju	15	42.9
Setuju	9	25.7
Sangat setuju	1	2.9
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom area Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Walau banyak keuntungan yang akan didapatkan namun saya tetap merasa tidak yakin untuk meninggalkan perusahaan” diketahui sebanyak 42.9% responden memberi pernyataan kurang setuju. Lalu 25.7% responden memberi pernyataan setuju, 20 % responden memberi pernyataan tidak setuju, 8.6% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju, dan sisanya 2.9% responden memberi pernyataan sangat setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* menyatakan kurang setuju dengan pernyataan bahwa walau banyak keuntungan yang akan didapatkan

namun karyawan tetap merasa tidak yakin untuk meninggalkan perusahaan sebesar 42.9 %.

Tabel 4.27

Perusahaan ini layak mendapat loyalitas dari saya

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	2.9
Tidak setuju	2	5.7
Kurang setuju	8	22.9
Setuju	23	65.7
Sangat setuju	1	2.9
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom area Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Perusahaan ini layak mendapat loyalitas dari saya” diketahui sebanyak 65.7% responden memberi pernyataan setuju. Lalu 22.9% responden memberi pernyataan kurang setuju, 5.7% responden memberi pernyataan tidak setuju, 2.9% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju dan 2.9% responden lainnya memberi pernyataan sangat setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* menyatakan bahwa perusahaan layak mendapat loyalitas dari karyawan sebesar 45.7 %.

Tabel 4.28

Saya tidak merasa banyak diberikan sesuatu oleh siapapun untuk tetap bekerja di perusahaan ini

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	2.9
Tidak setuju	7	20
Kurang setuju	17	48.6
Setuju	9	25.7
Sangat setuju	1	2.9
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom area Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Saya tidak merasa banyak diberikan sesuatu oleh siapapun untuk tetap bekerja di perusahaan ini” diketahui sebanyak 48.6% responden memberi pernyataan kurang setuju. Lalu 25.7% responden memberi pernyataan setuju, 20% responden yang menyatakan tidak setuju, 2.9% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju, dan 2.9% responden lainnya memberi pernyataan sangat setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* menyatakan kurang setuju dengan pernyataan bahwa karyawan tidak merasa banyak diberikan sesuatu oleh siapapun untuk tetap bekerja di perusahaan sebesar 48.6%.

Tabel 4.29

Saya akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	3	8.6
Tidak setuju	7	20
Kurang setuju	14	40
Setuju	11	31.4
Sangat setuju	0	0
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom di Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “ Saya akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan” diketahui sebanyak 40% responden memberi pernyataan kurang setuju. Lalu 31.4% responden memberi pernyataan setuju, 20% responden yang menyatakan tidak setuju, sisanya 8.6% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* menyatakan kurang setuju dengan pernyataan bahwa karyawan akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan sebesar 40%.

Tabel 4.30

Nilai Mean Pada Dimensi Komitmen Normatif

No	Pernyataan	Nilai Mean	Kategori
1	Saya merasa banyak diberikan sesuatu oleh perusahaan	3.17	Agak Rendah
2	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan saat ini karena	2.89	Agak Rendah

	saya merasa banyak diberikan sesuatu oleh orang-orang disini		
3	Walau banyak keuntungan yang akan didapatkan namun saya tetap merasa tidak yakin untuk meninggalkan perusahaan	2.94	Agak Rendah
4	Perusahaan ini layak mendapat loyalitas dari saya	3.60	Agak Rendah
5	Saya tidak merasa banyak diberikan sesuatu oleh siapapun untuk tetap bekerja di perusahaan ini	3.06	Agak Rendah
6	Saya akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan	2.94	Agak Rendah
Komitmen Normative		3.1	Agak Rendah

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Dari hasil jawaban responden terhadap 6 indikator tersebut dapat disimpulkan bahwa secara rata-rata tingkat penilaian terhadap indikator komitmen normative adalah sebesar 3.1 yang artinya kecenderungan responden sedang. Karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi berarti karyawan bertahan di perusahaan karena berpikiran bahwa suatu keharusan bagi dirinya untuk tetap berada di perusahaan. Kecenderungan sedang ini berarti karyawan tetap bekerja di perusahaan karena memang dilandasi rasa kewajiban untuk berada di perusahaan, namun perasaan itu tidak besar. Perasaan wajib untuk bertahan itu termasuk diantaranya termasuk perasaan berhutang dengan perusahaan, dan orang-orang didalam perusahaan.

Kecenderungan sedang ini dapat dilihat dari pengalaman kerja yang telah dilalui oleh karyawan *frontline* Plasa Telkom, dimana walau mayoritas karyawan baru memiliki masa kerja dibawah 3 tahun, namun karena ada kebijakan pelaksanaan rangkaian tes yang dibuat perusahaan setiap tahunnya, yang mana dapat menentukan apakah karyawan tersebut masih layak untuk tetap bekerja, ataupun sebaliknya dinyatakan memiliki perkembangan, membuat karyawan melihat bahwa dirinya memang dirinya layak dan harus berada di perusahaan tersebut, sedangkan ada karyawan lain yang

menginginkan untuk tetap bekerja namun dinyatakan tidak layak dan sehingga tidak dapat melanjutkan.

Tabel 4.31

Nilai Mean Pada Variabel Komitmen Organisasional

Dimensi	Nilai Mean	Kategori
Komitmen Afektif	3.62	Tinggi
Komitmen Kontinu	2.86	Agak Rendah
Komitmen Normatif	3.1	Agak Rendah
Komitmen Organisasional	3.19	Agak Rendah

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Tabel 4.22 menunjukkan bahwa nilai mean dari variabel komitmen organisasional adalah 3.19 yang artinya sedang. Ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasional karyawan *frontline* Plasa Telkom berada dalam kategori agak rendah. Agak rendah disini berarti karyawan *frontline* Plasa Telkom sudah cukup memiliki komitmen organisasional pada perusahaan, dan berarti karyawan memiliki keinginan yang cukup untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan.

4.4.2 Variabel Strategi Kompensasi Ekstrinsik

Variabel strategi kompensasi ekstrinsik diukur dengan menggunakan 6 indikator yang dijadikan instrument penelitian, yang terbagi atas 2 dimensi dengan penjelasan lebih lanjut sebagai berikut.

4.4.2.1 Dimensi *Competency-based Pay*

Dimensi *competency-based pay* terdiri dari 3 indikator. Ketiga indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden yang akan disajikan seperti berikut.

Tabel 4.32

Besar gaji yang diberikan sesuai dengan pengetahuan/ *skill* yang saya miliki sekarang

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	2.9
Tidak setuju	4	11.4
Kurang setuju	9	25.7
Setuju	20	57.1
Sangat setuju	1	2.9
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom area Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “ Besar gaji yang diberikan sesuai dengan pengetahuan/ *skill* yang saya miliki sekarang” diketahui sebanyak 57.1% responden memberi pernyataan setuju, 25.7% responden memberi pernyataan kurang setuju, 11.4% responden memberi pernyataan tidak setuju, 2.9% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju, dan 2.9% responden lainnya memberi pernyataan sangat setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* setuju dengan pernyataan besar gaji yang diberikan perusahaan sesuai dengan pengetahuan/skill yang dimiliki sebesar 60%.

Gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan *frontline* ditentukan berdasarkan tingkat pendidikan, serta pengetahuan dan skill yang dimiliki karyawan. Tingkat pendidikan yang diminta perusahaan untuk menjadi karyawan *frontline* adalah diploma, dan seiring meningkatnya tingkat pendidikan karyawan, perusahaan juga akan menyesuaikan gaji. Selain tingkat pendidikan diploma, pengetahuan

dan *skill* yang harus dimiliki untuk menjadi seorang karyawan *frontline* Plasa T elkom adalah *skill* komunikasi, serta *skill* computer yang harus disertai sertifikat pelatihan. Kedua *skill* ini adalah syarat wajib dalam perekrutan karyawan *frontline* Plasa T elkom. Seiring dengan itu, karyawan harus memiliki *skill* *customer handling*, *selling skill*, *product knowledge*, *negosiation skill*, *expertise*, dan *organization awareness* yang akan dilatih perusahaan secara berkala. Sedangkan untuk *skill* bahasa Inggris dan bahasa asing lainnya, merupakan *skill* yang menjadi nilai tambah bagi karyawan yang berarti mempengaruhi penetapan gaji.

Tabel 4.33

Perusahaan menawarkan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan pengetahuan/*skill* yang saya miliki

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	2.9
Tidak setuju	5	14.3
Kurang setuju	7	20
Setuju	21	60
Sangat setuju	1	2.9
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa T elkom area Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Perusahaan menawarkan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan pengetahuan/*skill* yang saya miliki” diketahui sebanyak 60% responden memberi pernyataan setuju, 20% responden memberi pernyataan kurang setuju, 14.3% responden memberi pernyataan tidak setuju, 2.9% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju, dan

2.9% responden lainnya memberi pernyataan sangat setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* setuju dengan pernyataan perusahaan menawarkan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan pelatihan/skill yang dimiliki sebesar 62.9%.

Pelatihan yang diberikan perusahaan pada karyawan *frontline* diantaranya pelatihan komunikasi, pelatihan IT, pelatihan *selling skill*, serta pelatihan pengembangan kepribadian. Juga ada pelatihan lain yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, seperti pelatihan bahasa asing dan pelatihan pembukuan, yang diberikan perusahaan kepada karyawan-karyawan tertentu yang dilihat perusahaan memiliki latar belakang sebelumnya. Pelatihan-pelatihan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan itu, biasanya dibuat dari pihak luar, sehingga perusahaan dapat mengirim karyawan-karyawan yang dirasa cocok untuk ikut pelatihan-pelatihan tersebut.

Tabel 4.34

Kenaikan gaji yang saya terima sesuai dengan peningkatan pengetahuan/*skill* saya

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	3	8.6
Tidak setuju	3	8.6
Kurang setuju	9	25.7
Setuju	18	51.4
Sangat setuju	2	5.7
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom area Jakarta, tanggapan responden pada

pertanyaan “ Kenaikan gaji yang saya terima sesuai dengan peningkatan pengetahuan/skill saya” diketahui sebanyak 51.4% responden memberi pernyataan setuju, 25.7% responden memberi pernyataan kurang setuju, 8.6% responden memberi pernyataan tidak setuju, 8.6% lainnya memberi pernyataan tidak setuju, dan sisanya 5.7% responden memberi pernyataan sangat setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* setuju dengan pernyataan kenaikan gaji yang diterima sesuai dengan peningkatan pengetahuan/skill karyawan sebesar 57.1%.

Peningkatan pengetahuan dan skill harus diikuti dengan hasil performanya yang baik. Selain dievaluasi performanya karyawan, setiap tahun karyawan *frontline* ini diberlakukan serangkaian tes, mulai dari tes kemampuan dasar, kemampuan intelektual/psikotes, dan tes penampilan fisik. Ini untuk mengetahui peningkatan yang telah dicapai oleh karyawan setiap tahunnya. Seiring dengan peningkatan pengetahuan dan skillnya karyawan maka akan meningkatkan juga pembayaran mereka. Peningkatan pengetahuan dan skill mereka yang membuat karyawan berpindah jabatan, selain menjadi *customer service front desk*, berpindah menjadi *customer service mobile*, lalu *floor manager*, yang mana artinya peningkatan pembayaran mereka dikarenakan beban kerja dan tanggungjawabnya yang diberi lebih berat dari sebelumnya.

Tabel 4.35

Nilai Mean Pada Dimensi *Competency-based Pay*

No	Pernyataan	Nilai Mean	Kategori
1	Besar gaji yang diberikan sesuai dengan pengetahuan/ skill yang saya miliki sekarang	3.46	Setuju

2	Perusahaan menawarkan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan pengetahuan/skill yang saya miliki	3.46	Setuju
3	Kenaikan gaji yang saya terima sesuai dengan peningkatan pengetahuan/skill saya	3.37	Kurang Setuju
<i>Competency-based Pay</i>		3.43	Setuju

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Dari hasil jawaban responden terhadap 3 indikator dimensi *competency-based pay* tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai mean untuk dimensi *competency-based pay* adalah 3.43 yang berarti kecenderungannya tinggi/setuju. Ini artinya adalah karyawan *frontline* Plasa Telkom setuju dengan strategi kompensasi ekstrinsik yang diterapkan perusahaan bahwa kompensasi karyawan ditentukan melalui penilaian pengetahuan/skill karyawan.

4.4.2.2 Dimensi *Pay-for-performance Plan*

Dimensi *Pay-for-performance Plan* terdiri dari 3 indikator. Ketiga indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden yang akan disajikan seperti berikut.

Tabel 4.36

Kompensasi diluar gaji yang saya terima sesuai dengan prestasi saya

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	2	5.7
Tidak setuju	4	11.4
Kurang setuju	4	11.4
Setuju	23	65.7
Sangat setuju	2	5.7

Total	35	100
-------	----	-----

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom di Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “Kompensasi di luar gaji yang saya terima sesuai dengan prestasi saya” diketahui sebanyak 65.7% responden memberi pernyataan setuju, 11.4% responden memberi pernyataan kurang setuju, 11.4% responden lainnya memberi pernyataan tidak setuju, 5.7% responden memberi pernyataan sangat tidak setuju, dan 5.7% lainnya memberi pernyataan sangat setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* setuju dengan pernyataan kompensasi di luar gaji yang diterima sesuai dengan prestasi karyawan sebesar 71.4%.

Selain gaji pokok, perusahaan juga memberikan bonus kepada karyawan melalui target pencapaian penjualan, biasanya untuk produk baru perusahaan akan menetapkan target penjualan selama promosi, sedangkan untuk produk lama, perusahaan tidak menetapkan target namun karyawan *frontline* tetap diberi kesempatan untuk mendapatkan kompensasi yang besarnya sesuai dengan banyaknya jumlah pembeli yang berhasil dicari karyawan.

Tabel 4.37

Standar penilaian performa kerja yang diberikan perusahaan spesifik

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	2.9
Tidak setuju	3	8.6
Kurang setuju	4	11.4
Setuju	23	65.7

Sangat setuju	4	11.4
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom ar ea Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “ Standar penilaian performa kerja yang diberikan perusahaan spesifik” diketahui sebanyak 65.7% responden memberi pernyataan setuju, 11.4% responden memberi pernyataan kurang setuju, 11.4% lainnya memberi pernyataan sangat setuju, 8.6% responden memberi pernyataan tidak setuju, dan 2.9% lainnya memberi pernyataan sangat tidak setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* setuju dengan pernyataan standar penilaian performa kerja yang diberikan perusahaan spesifik sebesar 77.1%.

Standar penilaian performa kerja yang diterapkan perusahaan bagi karyawan *frontline* Plasa Telkom diantaranya adalah dalam sehari dapat melayani 30 -50 pelanggan dengan sesuai waktu yang ditetapkan, selain itu juga waktu dalam setiap melayani pelanggan adalah berkisar 6 -15 menit, juga laporan rekapitulasi transaksi yang harus dilaporkan setiap bulannya.

Tabel 4.38

Standar penilaian performa kerja yang diberikan perusahaan dapat saya dicapai

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	2.9
Tidak setuju	1	2.9
Kurang setuju	3	8.6

Setuju	27	77.1
Sangat setuju	3	8.6
Total	35	100

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 35 responden karyawan *frontline* Plasa Telkom area Jakarta, tanggapan responden pada pertanyaan “ Standar penilaian performa kerja yang diberikan perusahaan dapat saya dicapai” diketahui sebanyak 77.1% responden memberi pernyataan setuju, 8.6% responden memberi pernyataan sangat setuju, 8.6% lainnya memberi pernyataan kurang setuju, 2.9% responden memberi pernyataan tidak setuju, dan 2.9% responden lainnya memberi pernyataan sangat tidak setuju. Dari hasil tabel menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan *frontline* setuju dengan pernyataan standar penilaian performa kerja yang diberikan perusahaan dapat dicapai sebesar 85.7%.

Tabel 4.39

Nilai Mean Pada Dimensi *Pay-for-performance Plan*

No	Pernyataan	Nilai Mean	Kategori
1	Kompensasi diluar gaji yang saya terima sesuai dengan prestasi saya	3.54	Kurang Setuju
2	Standar penilaian performa kerja yang diberikan perusahaan spesifik	3.74	Setuju
3	Standar penilaian performa kerja yang diberikan perusahaan dapat saya dicapai	3.86	Setuju
<i>Pay-for-performance Plan</i>		3.71	Setuju

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Dari hasil jawaban responden terhadap 3 indikator dari dimensi *pay-for-performance plan* tersebut memiliki nilai sebesar 3.71 yang berarti kecenderungannya tinggi/setuju. Artinya berarti karyawan setuju dengan

strategi kompensasi ekstrinsik yang diterapkan perusahaan bahwa kompensasi karyawan ditentukan melalui performa kerja yang dihasilkan karyawan.

Setiap tahunnya, akan diadakan evaluasi nilai performansi dan serangkaian tes yang hasilnya akan menentukan sejauhmana perkembangan karyawan dan seberapa baik performa yang dihasilkan karyawan. Hasil ini yang akan mengarah pada penyesuaian pembayaran karyawan sesuai dengan perkembangan skill/pengetahuan dan juga performa kerja karyawan. Selain itu setiap tahun akan dipilih karyawan berdasarkan penilaian performansi terbaik yang dinobatkan menjadi *customer service* plaza terbaik, yang berarti ada hadiah yang diberikan perusahaan pada khususnya untuk performansi terbaik, berupa uang tunai, ataupun berupa paket perjalanan liburan. Penilaian performa kerja karyawan *frontline* dinilai langsung oleh *supervisor*. Selain itu *feedback* dari pelanggan juga menjadi poin penilaian performansi kerja karyawan.

Tabel 4.40

Nilai Mean Variabel Strategi Kompensasi Ekstrinsik

Dimensi	Nilai Mean	Kategori
<i>Competency-based Pay</i>	3.43	Setuju
<i>Pay-for-performance Plan</i>	3.71	Setuju
Strategi Kompensasi Ekstrinsik	3.57	Setuju

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Tabel 4.31 menunjukkan hasil mean dari Strategi Kompensasi Ekstrinsik yaitu sebesar 3.57 yang artinya kecenderungannya baik. Ini berarti karyawan *frontline* Plaza Telkom Jakarta setuju dengan strategi kompensasi ekstrinsik yang diterapkan perusahaan yaitu pembayaran berdasarkan kompetensi, dan pembayaran berdasarkan performa kerja.

4.5 Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana dilakukan untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara komitmen organisasional sebagai variabel terikat dengan strategi kompensasi sebagai variabel bebas. Sebelum melakukan pengujian regresi, terlebih dahulu dilakukan ANOVA untuk melihat apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi strategi kompensasi ekstrinsik sebagai variabel bebas.

Tabel 4.41
ANOVA Model Regresi

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	849.227	1	849.227	11.293	.002 ^a
	Residual	2481.516	33	75.197		
	Total	3330.743	34			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi Ekstrinsik

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan tabel 4.32 tersebut menunjukkan bahwa model regresi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai F hitung (11.293) > F tabel (4.15) atau $p(0.002) < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak, yang berarti ada hubungan linear antara strategi kompensasi ekstrinsik dan komitmen organisasional dengan tingkat signifikansi sebesar 0.002. karena probabilitas lebih kecil dari 0.05 maka dapat disimpulkan model regresi bisa digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 4.42

Model Summary Regresi Linear

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.505 ^a	.255	.232	8.672

a. Predictors: (Constant), Kompensasi Ekstrinsik

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Berdasarkan tabel 4.33 tersebut menunjukkan bahwa model memiliki hubungan yang positif dan dengan angka koefisien korelasi sebesar 0.505. Maka artinya adalah korelasi antara strategi kompensasi ekstrinsik dan komitmen organisasional masuk dalam kategori cukup lemah (0.401 – 0.600). Angka R square (koefisien determinasi) adalah 0.255. Hal ini menunjukkan bahwa strategi kompensasi ekstrinsik mempengaruhi komitmen organisasional karyawan *frontline* Plasa Telkom, dengan 25.5% variansi komitmen organisasional bisa dijelaskan oleh variabel strategi kompensasi ekstrinsik, sedangkan sisanya sebesar 74.5% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti penelitian ini. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan adalah kompensasi intrinsik seperti lingkungan pekerjaan dan beban kerja yang diberikan, selain itu juga dari faktor karakteristik pribadi yang meliputi jenis kelamin, usia, dan lamanya bekerja, dan pengalaman selama berorganisasi yaitu hubungan antara anggota organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Tabel 4.43

Koefesien Regresi

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.273	8.229		3.679	.001
	Kompensasi Ekstrinsik	1.270	.378	.505	3.361	.002

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Tabel 4.34 menyajikan koefesien regresi komitmen organisasional terhadap variabel bebasnya. Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi konstanta dan variabel independen. Berdasarkan uji t, variabel strategi kompensasi ekstrinsik menunjukkan memiliki pengaruh, dengan nilai t hitung ($3.361 > t$ tabel (2.03) atau dapat juga dilihat dari nilai probabilitas $(0.02) < 0.05$.

4.6 Analisis Hipotesis Penelitian

Berdasarkan analisis sebelumnya di mana hasil tersebut akan digunakan untuk menjawab pengujian hipotesis yang dilakukan oleh peneliti. Hipotesis yang diajukan pada penelitian kali adalah:

Ho: tidak terdapat pengaruh variabel strategi kompensasi ekstrinsik terhadap variabel komitmen organisasional pada karyawan *frontline* Plasa Telkom Jakarta.

Ha: terdapat pengaruh variabel strategi kompensasi ekstrinsik terhadap variabel komitmen organisasional pada karyawan *frontline* Plasa Telkom Jakarta.

Tabel 4.44

Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	t hitung	t tabel	Keputusan
Ada pengaruh antara strategi kompensasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional pada karyawan <i>frontline</i> Plasa Telkom Jakarta	3.361	2.03	Ho ditolak, dan Ha diterima

Sumber: Hasil Olah Data, Juni 2012

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai statistic t yang membantu menentukan secara relative pentingnya setiap variabel didalam model. Dasar penentuan variabel bebas adalah nilai t hitung $>$ t tabel. Dengan derajat kebebasan 33 dan t sebesar 0.025, maka diperoleh t hitung sebesar 3.361, sedangkan t tabel adalah 2.03. Ini berarti t hitung $>$ t tabel yang berarti H_0 ditolak, dengan kata lain hipotesis yang diajukan peneliti diterima yaitu komitmen organisasional dipengaruhi oleh strategi kompensasi ekstrinsik. Hasil analisis ini selaras dengan hasil dari jurnal penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yaitu melalui pelaksanaan strategi kompensasi yang tepat perusahaan dapat mencapai tujuannya melalui peningkatan komitmen (Armstrong dan Murlis, 1994 dalam dalam Salmiah, Ungku, Salbiah & Maryam, 2011).

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dari pengaruh strategi kompensasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional pada karyawan *frontline* Plasa Telkom Jakarta, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat komitmen organisasional karyawan *frontline* Plasa Telkom masuk dalam kategori agak rendah. Pengertian agak rendah disini adalah karyawan *frontline* Plasa Telkom sudah cukup memiliki komitmen organisasional pada perusahaan, dan karyawan memiliki keinginan yang cukup untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *H₀* ditolak, yang berarti strategi kompensasi ekstrinsik berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan *frontline* Plasa Telkom Jakarta. Selain itu, terdapat juga faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan yaitu kompensasi intrinsik seperti lingkungan pekerjaan dan beban kerja yang diberikan, juga dari faktor karakteristik pribadi yang meliputi jenis kelamin, usia, dan lamanya bekerja, dan pengalaman selama berorganisasi.

5.2 Saran

Saran dari peneliti kepada Plasa Telkom yaitu:

1. Menambah dan memperhatikan penerapan program pelatihan bagi para karyawan *frontline*. Karena pelatihan itu merupakan cara yang menguntungkan bagi kedua pihak. Selain karyawan dapat meningkatkan pengetahuan dan skillnya yang berarti mengarah pada kenaikan kompensasi,

bagi pihak perusahaan tentu secara langsung dapat dilihat manfaatnya yaitu peningkatan produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan *frontline*. Program pelatihan yang berkaitan dengan kepribadian harus rutin dilaksanakan, karena mengingat peran karyawan *frontline* yaitu untuk membentuk citra perusahaan di mata public, maka seorang karyawan *frontline* harus betul-betul mencapai kepribadian yang se-ideal mungkin sesuai dengan peran karyawan dan nilai perusahaan Plasa Telkom yaitu melayani pelanggan dengan tulus.

2. Saran untuk penelitian lebih lanjut yaitu untuk memperkaya hasil penelitian ini ada baiknya menggunakan variabel bebas yang lebih luas, yaitu strategi kompensasi, bukan hanya dari ekstrinsik, tapi juga intrinsik. Selain itu juga melibatkan sampel yang lebih luas, misalnya karyawan non-manajerial dari berbagai divisi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. (2002). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bakhshi, A rti. (2011). *Organizational Commitment as predictor of Organizational Citizen Behavior*. European Journal of Business and Management.
- Celani, Weber. (1997). *Pay-for-knowledge Systems*. Canada: IRC Press.
- Colquitt, Lepine, Wesson. (2009). *Organizational Behavior*. China: McGraw-Hill Irwin.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall,Inc.
- Greenberg, Jerald, Robert A. Baron. (1993). *Behavior in Organizations*, Fourth Edition, A llyn and Bacon, USA.
- Hair, Joseph. (2006). *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prantice Hall.
- Hersey, P ., da n K.H. B lanchard. (1995). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga.
- Long, Richard J. (1998). *Compensation in Canada: Strategy, Practice and Issue*. International Thomson Publishing (ITP Nelson), Canada.
- Lawler, E.E. (1983). *Sistem Imbalan dan Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Luthans, Fred. (1996). *Organizational Behaviour*, Sixth Edition, McGraw-Hill, Inc, Singapore.
- Malhotra, N aresh K . (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*, 5t h e dition, New Jersey: Prentice Hall.
- Martocchio, Joseph J. (2004). *Strategic Compensation*. NJ: Pearson Educational International.
- Meyer JP, Allen NJ. (1997). *Commitment in The Workplace*. New Delhi: Sage Publications.

Meyer JP, Allen NJ. (1991). *Human Resource Management Review vol 1 no 1*.

Mike Millmore, Philip Lewis, Mark Sauriders, Adrian Thornhill, Trevor Morrow. (2007). *Strategic Human Resource Management*. Prentice Hall Financial Times.

Milkovich, George T. and Broderick, Renae F. (1989). *Developing a Compensation Strategy*. CAHRS Working Paper Series.

Milkovich, GT; Newman, JM. (2010). *Compensation*. New York: McGraw Hill.

Mondy, R. W., R. M. Noe, dan S. R. Premeaux. (1999). *Human Resource Management*. 7th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Morgeson F P, Humphrey S E. (2006). *The Work Design Questionnaire: Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and The Nature of Work*. Journal of applied psychology.

Nehmeh, Ranya. (2009). *What is organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it?* SMC Working Paper.

Neuman, W.L. (1994). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach*. London: Sage Publications.

Paik, P. Arboteeah, S. Him. (2007). *The relationship between perceived compensation, organizational commitment, and job satisfaction*. Int. J. of Human Resource Management 18.

Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif; Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Popoola, A. Yeni. (2007). *Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria*. Library Philosophy and Practice 2007.

Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. 9th edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Salmiah, Ungku, S albiah, Maryam. (2011). *The relationship between Strategic Compensation Practices and Affective Organizational Commitment*. Interdisciplinary J ournal of R esearch in Business Vol. 1, Issue. 2, February 2011 (pp.44-55).

Samad, Sarminah. (2011). *The effect of job satisfaction on organizational commitment and job performance relationship*. European Journal of Social Sciences Vol 18, number 4.

Sowmya, P anchanatham. (2011). *Factors influencing organizational commitment of banking sector employees*. Journal of economics and behavioral studies.

Warsi, Fatima, S ahibzada. (2009). *Study on relationship between organizational commitment and its determinant among private sector employees of Pakistan*. I nternational Review o f Business Research Papers Vol. 5 No. 3 April 2009 (pp 399-410).

Internet:

<http://darminpella.wordpress.com/2009/04/05/pay-for-competence-two-types/#more-698>
diunduh tanggal 5 April 2009.

<http://metrotvnews.com/ekonomi/news/2011/02/02/41439/20-Perusahaan-Idaman-2010-versi-Warta-Ekonomi> diunduh pada Rabu, 2 Febuari 2011, pada waktu 18:24.

<http://www.telkom.co.id/pojok-media/siaran-pers/plasa-telkom-meraih-service-quality-award-2011.html> diunduh pada 12 Mei 2011.

DESKRIPTIF KARAKTERISTIK RESPONDEN

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	5	14.3	14.3	14.3
	Wanita	30	85.7	85.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 tahun	17	48.6	48.6	48.6
	26 - 30 tahun	17	48.6	48.6	97.1
	> 30 tahun	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	11	31.4	31.4	31.4
	S1	23	65.7	65.7	97.1
	Lainnya	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 3 tahun	26	74.3	74.3	74.3
	3 - 6 tahun	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Gaji per bulan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< Rp 2.500.000	6	17.1	17.1	17.1
	Rp 2.500.000 - 5.000.000	29	82.9	82.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Tunjangan per bulan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< Rp 1.000.000	35	100.0	100.0	100.0

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Variabel Komitmen Organisasional

Factor Analysis Komitmen Afektif

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.708
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	27.338
	df	15
	Sig.	.026

Anti-image Matrices

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Anti-image Covariance	Q1	.765	.039	-.039	-.005	-.230	-.052
	Q2	.039	.688	.013	-.246	-.061	-.130
	Q3	-.039	.013	.511	-.262	-.120	-.137
	Q4	-.005	-.246	-.262	.520	-.026	.135
	Q5	-.230	-.061	-.120	-.026	.559	-.195
	Q6	-.052	-.130	-.137	.135	-.195	.686
Anti-image Correlation	Q1	.764 ^a	.053	-.063	-.008	-.352	-.072
	Q2	.053	.729 ^a	.022	-.412	-.099	-.189
	Q3	-.063	.022	.723 ^a	-.509	-.224	-.232
	Q4	-.008	-.412	-.509	.611 ^a	-.047	.226
	Q5	-.352	-.099	-.224	-.047	.761 ^a	-.315
	Q6	-.072	-.189	-.232	.226	-.315	.695 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Reliability Komitmen Afektif

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22.65	8.345	2.889	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	18.75	6.934	.380	.751
Q2	19.05	5.629	.462	.741
Q3	18.65	5.924	.633	.691
Q4	19.05	6.155	.511	.720
Q5	19.10	5.358	.603	.693
Q6	18.65	6.450	.447	.736

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	6

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Factor Analysis Komitmen Kontinu

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.728
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	72.635
	df	15
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Anti-image Covariance	Q1	.247	-.100	-.025	-.039	-.157	.086
	Q2	-.100	.312	-.148	-.020	.067	-.036
	Q3	-.025	-.148	.242	-.109	.047	-.113
	Q4	-.039	-.020	-.109	.501	-.047	.023
	Q5	-.157	.067	.047	-.047	.189	-.150
	Q6	.086	-.036	-.113	.023	-.150	.264
Anti-image Correlation	Q1	.704 ^a	-.361	-.103	-.112	-.728	-.336
	Q2	-.361	.763 ^a	-.540	-.051	.277	-.125
	Q3	-.103	-.540	.753 ^a	-.314	.218	-.446
	Q4	-.112	-.051	-.314	.919 ^a	-.152	.064
	Q5	-.728	.277	.218	-.152	.605 ^a	-.671
	Q6	.336	-.125	-.446	.064	-.671	.706 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Reliability Kontinu

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.40	18.884	4.346	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	16.20	12.905	.742	.872
Q2	16.25	13.355	.683	.881
Q3	16.40	12.989	.764	.868
Q4	16.05	14.050	.685	.881
Q5	16.05	14.050	.685	.881
Q6	16.05	12.997	.745	.871

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	6

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Factor Analysis Komitmen Normatif

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.811
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	61.021
	df	15
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Anti-image Covariance	Q1	.471	-.163	.004	-.063	.038	.000
	Q2	-.163	.259	-.078	-.009	-.076	-.161
	Q3	.004	-.078	.467	-.150	.077	-.055
	Q4	-.063	.009	-.150	.287	-.215	-.047
	Q5	.038	-.076	.077	-.215	.419	.030
	Q6	.000	-.161	-.055	-.047	.030	.394
Anti-image Correlation	Q1	.859 ^a	-.467	.009	-.172	.085	.000
	Q2	-.467	.793 ^a	-.223	.035	-.229	-.503
	Q3	.009	-.223	.859 ^a	-.411	.173	-.128
	Q4	-.172	.035	-.411	.771 ^a	-.621	-.140
	Q5	.085	-.229	.173	-.621	.746 ^a	.073
	Q6	.000	-.503	-.128	-.140	.073	.858 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Reliability Komitmen Normatif

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.35	19.713	4.440	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	16.30	14.116	.663	.878
Q2	16.55	13.103	.828	.850
Q3	16.05	13.839	.675	.876
Q4	15.70	14.642	.792	.862
Q5	15.85	14.134	.609	.888
Q6	16.30	14.116	.722	.868

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	6

Variabel Kompensasi Ekstrinsik

Factor Analysis *Competency-based Pay*

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.677
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	15.668
	df	3
	Sig.	.001

Anti-image Matrices

		Q1	Q2	Q3
Anti-image Covariance	Q1	.660	-.098	-.236
	Q2	-.098	.593	-.275
	Q3	-.236	-.275	.507
Anti-image Correlation	Q1	.736 ^a	-.157	-.407
	Q2	-.157	.686 ^a	-.501
	Q3	-.407	-.501	.632 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Reliability *Competency-based Pay*

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11.20	4.063	2.016	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	7.55	2.261	.557	.745
Q2	7.45	1.629	.608	.724
Q3	7.40	2.147	.702	.613

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Factor Analysis *Pay-for-performance Plan*

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.720
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	19.636
	df	3
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		Q1	Q2	Q3
Anti-image Covariance	Q1	.525	-.163	-.225
	Q2	-.163	.551	-.207
	Q3	-.225	-.207	.486
Anti-image Correlation	Q1	.725 ^a	-.303	-.446
	Q2	-.303	.746 ^a	-.400
	Q3	-.446	-.400	.694 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Reliability Reward *Pay-for-performance Plan*

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11.80	1.326	1.152	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	7.95	.576	.687	.767
Q2	7.75	.724	.667	.785
Q3	7.90	.621	.717	.729

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	3

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



**KUESIONER PENELITIAN
PENGARUH STRATEGI KOMPENSASI EKSTRINSIK TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN FRONTLINE
PLASA TELKOM JAKARTA**

Responden yang terhormat,

Saya Shella Irene Mendur (0806397824) mahasiswi program sarjana Ilmu Administrasi Niaga Universitas Indonesia sedang mengadakan penelitian untuk tugas akhir saya yang berjudul “Pengaruh Strategi Kompensasi Ekstrinsik terhadap Komitmen Organisasional pada Karyawan Frontline Plasa Telkom Jakarta”

Dalam rangka memperoleh data untuk skripsi saya tersebut, saya mohon kesediaan bapak/Ibu untuk mengisi setiap pertanyaan pada kuisisioner ini dengan lengkap dan benar. Semua jawaban akan dijaga kerahasiannya dan hanya akan dipergunakan untuk keperluan penelitian ini.

Atas perhatiannya, saya ucapkan terima kasih.

A. KARAKTERISTIK RESPONDEN

Petunjuk pengisian bagian A: Lingkari jawaban yang anda inginkan

1. Jenis Kelamin
 1. Pria
 2. Wanita
2. Usia
 1. < 25 tahun
 2. 26 – 30 tahun
 3. > 30 tahun
3. Pendidikan Terakhir
 1. Diploma
 2. S1
 3. Lainnya.....
4. Lama Bekerja
 1. < 3 tahun
 2. 3 – 6 tahun
 3. > 6 tahun
5. Gaji perbulan
 1. < Rp 2.500.000
 2. Rp 2.500.000 – 5.000.000
 3. > Rp 5.000.000
6. Tunjangan perbulan
 1. < Rp 1.000.000
 2. Rp 1.000.000 – 3.000.000
 3. > Rp 3.000.000

A. PENGUKURAN PENGARUH STRATEGI KOMPENSASI EKSTRINSIK TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL

Petunjuk pengisian bagian B: Berilah tanda checklist (√) pada jawaban yang anda pilih

Keterangan:

- 1: Sangat Tidak Setuju
- 2: Tidak Setuju
- 3: Kurang Setuju
- 4: Setuju
- 5: Sangat Setuju

Variabel Komitmen Organisasional

Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah keinginan untuk tetap berada di perusahaan karena **memiliki keterlibatan secara emosional dengan perusahaan.**

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya ingin berkarir di perusahaan ini					
2.	Jika perusahaan memiliki masalah itu berarti merupakan masalah saya juga					
3.	Saya merasa bahwa saya adalah bagian dalam perusahaan ini					
4.	Saya merasa terlibat secara emosional dengan perusahaan					
5.	Perusahaan ini memiliki arti tersendiri bagi saya					
6.	Saya merasa untuk harus bertahan di perusahaan ini					

Komitmen Kontinu

Komitmen kontinu adalah keinginan untuk tetap berada di perusahaan karena **menyadari akan biaya atau kerugian yang akan timbul jika meninggalkan perusahaan.**

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saat ini saya berat untuk meninggalkan perusahaan walau sebenarnya saya ingin					

2.	Jika saya meninggalkan perusahaan ini akan menimbulkan banyak masalah bagi hidup saya					
3.	Saya akan kesulitan mencari pekerjaan lain jika saat ini memutuskan untuk meninggalkan perusahaan					
4.	Salah satu alasan utama tetap bekerja di perusahaan ini karena saya pikir perusahaan lain tidak memberikan sejumlah keuntungan seperti yang saya dapatkan disini					
5.	Saya akan merasa bahwa waktu terbuang sia-sia jika harus meninggalkan perusahaan saat ini					
6.	Jika belum banyak upaya yang saya lakukan pada perusahaan ini mungkin saya berpikir untuk bekerja di tempat lain					

Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah keinginan untuk tetap berada di perusahaan karena **merasa wajib bertahan dalam perusahaan.**

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya merasa banyak diberikan sesuatu oleh perusahaan					
2.	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan saat ini karena saya merasa banyak diberikan sesuatu oleh dengan orang-orang disini					
3.	Walau banyak keuntungan yang akan didapatkan namun saya tetap merasa tidak yakin untuk meninggalkan perusahaan					
4.	Perusahaan ini layak mendapat loyalitas dari saya					
5.	Saya tidak merasa banyak diberikan sesuatu oleh siapapun untuk tetap bekerja di perusahaan ini					
6.	Saya akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan					

Variabel Strategi Kompensasi Ekstrinsik

Competency-based Pay

Competency-based Pay adalah **pembayaran berdasarkan kompetensi yang dimiliki karyawan dilihat dari pengetahuan/skill** yang dimiliki karyawan dalam bekerja.

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Besarnya gaji yang diberikan sesuai dengan pengetahuan/skill yang saya miliki sekarang					
2.	Perusahaan menawarkan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan pengetahuan/skill yang saya miliki					
3.	Kenaikan gaji yang saya terima sesuai dengan peningkatan pengetahuan/skill saya					

Pay-for-performance Plan

Pay-for-performance plan adalah rencana **pembayaran berdasarkan pada nilai performa kerja karyawan** dengan menggunakan *performance appraisal* sebagai alat untuk menentukan jumlah besar pembayaran.

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Kompensasi diluar gaji yang saya terima sesuai dengan prestasi saya					
2.	Standar penilaian performa kerja yang diberikan perusahaan spesifik					
3.	Standar penilaian performa kerja yang diberikan perusahaan dapat saya capai					

Hasil Wawancara Mendalam

Narasumber : Ibu Angel Selaku *Floor Manager* CSR Plasa Telkom Rawamangun

Waktu : 5 Juni 2012 Pukul 15.00 WIB

Pengetahuan atau skill apa yang harus dimiliki untuk menjadi seorang customer service?

Untuk menjadi CS itu harus memiliki skill komunikasi dan skill computer. Itu adalah syarat mutlak untuk menjadi CS saat rekrutmen. Selanjutnya kita akan diajarkan lebih lanjut mengenai skill komunikasi, bagaimana cara berbicara yang baik dan efektif, juga cara berpenampilan yang baik, dan diajarkan cara mengoperasikan Operating System yang akan kita pakai nanti.

Selain skill dasar, ada skill lain yang harus dimiliki seorang CS?

Ya ada, seperti selling skill, kita diajarkan cara menjual produk yang benar, jadi kita sendiri diajarkan dulu tentang product knowledge, baru diajarkan gimana cara mempromosikan produknya dan menarik pelanggan supaya membeli produk itu

Hmm.. selain itu ada gak mba skill khusus yang menjadi nilai tambah seorang CS?

Oh iya ada seperti skill bahasa inggris, skill ini menjadi nilai tambah untuk seorang CS, jadi kalau ada pelanggan kita orang asing, biasanya yang meng-handle itu dia (karyawan yang lancar berbahasa inggris).

Untuk kompensasi yang diberikan perusahaan untuk seorang CS berdasarkan apa?

Kalau gaji pokok sih sudah ada standarnya, itu kan disesuaikan dengan minimum pendidikan terakhir yang diminta perusahaan untuk menjadi CS minimal diploma, dan juga skill khusus seperti bahasa inggris itu bisa menjadi nilai tambah untuk penyesuaian gaji, tapi sih kalau awal masuk menjadi CS biasanya standar gajinya kisarannya sama lah

Oh gitu.. komponen kompensasi yang diterima perbulannya apa aja mba?

Setiap bulan, selain kita terima gaji pokok, kita dapat juga uang transport, uang makan, juga ada tunjangan makeup, dan juga tunjangan kesehatan yang juga jamsostek, sama insentif sih dari pelanggan yang kita tarik karena membeli produk.

Kalo insentif itu gimana mba ketentuannya, ada targetnya gak setiap bulan?

Target setiap bulan sih ga ada kok, jadi kita sistemnya ya cari sebanyak-banyaknya aja, tapi kalau produk baru yang lagi masa promosi, suka ada target selama masa promosi itu. Kalau produk lama kaya speedy gitu kan sudah lama, jadi tidak ditargetin kok, karena pekerjaan utama kita kan lebih melayani retensi transaksi pelanggan.

Soal kenaikan gajinya gimana mba?

Kalo kenaikan gajinya tergantung ya, biasanya kan setiap tahun perusahaan melakukan evaluasi dan tes ulang untuk menentukan apakah kita masih layak menjadi CS atau sekedar mengetahui sejauh mana perkembangan kita. Nah biasanya dari hasil tes situ, juga hasil evaluasi kinerja selama setahun yang bisa ada penyesuaian gaji.

Oh ada tes lagi mba, tesnya apa aja?

Tesnya mulai dari tes kemampuan dasar, kemampuan intelektual/psikotes, dan tes penampilan fisik

Trus abis tes itu bisa ada kenaikan gaji ya mba?

Iya setelah berhasil melewati tes juga dievaluasi kinerja kita selama setahun baru bisa ada penyesuaian gaji, juga biasanya kalau dianggap CS itu sudah berkembang bisa naik dari tadinya dia CS yang hanya kerja di front desk, jadi CS yang juga selain kerja di CS ada shift untuk *mobile*, atau kaya saya FM floor manager tapi kalau sedang rame saya juga turun di front desk.

Lalu kalau untuk standar performa CS itu apa yang dilihat mba?

Ya macam-macam sih dari tingkah laku kita, bagaimana kita handle pelanggan, bukan hanya procedural aja tapi bagaimana kita harus bisa empati kepada pelanggan. Juga sikap kita handle pelanggan, contohnya dari awal menyambut pelanggan datang kita harus berdiri dan senyum, dan yang terpenting harus selalu melakukan eye-contact ke pelanggan.

Selain itu ada ga target dari penilaian performa itu ga mba?

Ada, karena kita selalu rutin dilatih pelatihan komunikasi, jadi kita memang dituntut untuk komunikasi sebaik mungkin dan efektif. Jadi ga hanya maksud pesannya tersampaikan tapi ga kbertele-tele karena kita mungkin aja pelanggan kita ada yang sedang sibuk. Biasanya dalam handle satu pelanggan, waktu yang diberikan untuk kita itu berkisar 6-15 menit

Tapi kalau masalahnya banyak kan bisa aja melebihi batas waktunya?

Ya bisa saja seperti itu, tapi biasanya permasalahan yang dihandle seorang CS itu kan masalah umum, jadi kita hanya melakukan secara prosedurnya aja, kalau sudah berkaitan dengan teknis, kita tinggal telepon pihak terkait untuk lebih lanjut, jadi memang waktu dalam melayani 1 pelanggan kisarnya hanya segitu

Selain waktu, ditentukan juga kah dalam sehari harus melayani berapa orang?

Oh iya otomatis, dengan target waktu sekali melayani pelanggan 6-15 menit itu berarti kita harus melayani pelanggan dalam sehari kisaran 30-50 orang dalam sehari, ya tapi tergantung rame atau tidaknya juga kan, tapi biasanya sih dalam sehari bisa 30 orang mba

Yang menilai kinerja CS siapa mba?

Ada, langsung supervisor kita yang menilainya. Ya kadang-kadang juga ada feedback dari pelanggan sih, biasanya perusahaan suka buat survey ke pelanggan untuk menilai kita.

Selain insentif yang diterima perorang, ada bonus juga gak mba untuk kelompok?

Iya ada, setiap tahun kan ada penilaian cabang plaza terbaik nasional. Nah biasanya kita berlomba-lomba dari situ sih. Selain plaza terbaik, ada juga CS terbaik plaza setiap tahunnya, nah kalau CS terbaik sudah pasti gajinya kan naik, selain itu juga biasanya dapat hadiah tunai atau paket perjalanan.

Saya mau nanya tentang pelatihan nih mba, perusahaan memberikan pelatihan gak mba untuk CS?

Oh iya ada rutin malah, khususnya pelatihan seperti pelatihan pengembangan kepribadian, kalau pelatihan selling skill. Juga pelatihan product knowledge sih memang pasti rutin diberikan setiap ada produk baru mba.

Itu kan pelatihan berkaitan dengan pekerjaan CS ya mba, kalo pelatihan diluar pekerjaan ada ga mba?

Ada juga, seperti pelatihan bahasa inggris, kita pernah satu p lusa d i kirim untuk mengikuti pelatihan itu selama 2 hari. Memang pelatihan bahasa inggris gak berkaitan langsung dengan pekerjaan, tapi kan tetap penting ya.

Selain pelatihan itu mba, perusahaan pernah gak memberikan pelatihan yang biasanya cuma bisa diikuti beberapa orang tertentu?

Ya ada kok, tapi itu bukan pelatihan dari perusahaan, diadakan pihak luar, jadi kita dapat surat tugas untuk mengikuti pelatihan itu, biasanya yang d i kirim ikut itu ya hanya beberapa orang dilihat dari latar belakangnya, contohnya ke marinda CS p lusa s ini dia lulusan diploma akuntansi, dia diikutkan pelatihan apa gitu saya lupa, pokoknya pelatihan yang bersangkutan dengan pembukuan juga.

Nah dari pelatihan-pelatihan yang diberikan perusahaan bisa mempengaruhi kenaikan gaji karyawan ga sih mba?

Kalau pelatihan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan CS sih kalau naikin gaji secara langsung sih engga ya, karena justru diberikan pelatihan dari perusahaan saya sudah senang karena bisa dapat ilmu baru dan sertifikat. Paling CS yang ikut pelatihan pembukuan, dia tahun lalu disuruh ke PRJ untuk membantu pembukuan di sana, dari situ pasti kan ada kompensasi dari perusahaan ya, tapi bukan menaikkan gaji pokok kita

Tapi kalau pelatihan seperti selling skill, product knowledge, dan pengembangan kepribadian, itu pasti lah berdampak pada kenaikan gaji kita. Kan setiapabis pelatihan, kita dikasih tugas untuk mengaplikasikannya dalam pekerjaan. Karena setelah pelatihan ada evaluasi, dari evaluasi itu bisa dilihat bagaimana performa kita, apa kita berhasil mengaplikasikan pengetahuan yang kita dapat dari pelatihan atau tidak. Itu kan dinilai, nanti dari nilai itu bisa keliatan dong kita gimana prestasinya.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Shella Irene Mendur
Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 7 Mei 1990
Alamat : Jl. Arabika Raya Blok W 2 no. 1, Pondok Kopi,
Jakarta Timur 13460
Nomor Telepon : 021-8624551
Surat Elektronik : shellairene@hotmail.com
Nama Orang Tua : Ayah : Ronny Yohanis Mendur
Ibu : Hetty Herlina Wuisan
Riwayat Pendidikan Formal :
SD : SDK 4 BPK Penabur Jakarta
SMP : SMPN 139 Jakarta
SMA : SMAN 68 Jakarta
S1 : Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Departemen Ilmu Administrasi, Jurusan Ilmu Administrasi Niaga,
Konsentrasi Sumber Daya Manusia