

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah tersedianya karyawan/sumber daya manusia (SDM) yang *qualified* dan *capable* dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan, sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat, para karyawan pun harus selalu mampu mengimbangi perkembangan dengan meningkatkan kualitas kerjanya. Karyawan yang *qualified* dan *capable* akan selalu berusaha untuk memperbaiki diri dengan meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya sehingga hasil kerja yang diperoleh menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Pengelolaan sumber daya manusia harus mendapat perhatian yang memadai, karena kegagalan pada sumber daya manusia akan mengakibatkan berbagai kerugian, dan pada akhirnya berdampak pada kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dalam mencapai produktivitas, karyawan harus

memiliki kemampuan, keterampilan, dan loyalitas dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya, sehingga dapat tercapai hasil kerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kemampuan karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja. Karyawan yang berprestasi tinggi akan memberikan kontribusi yang besar terhadap maju, tumbuh dan berkembangnya sebuah perusahaan, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi akan menjadi beban perusahaan.

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Astani dalam artikelnya yang berjudul "*Karyawan Deadwood dari Masa ke Masa*" yang dimuat dalam majalah Manajemen no. 158 edisi Oktober 2001 menyatakan bahwa:

Berbicara tentang karyawan, memang ada yang general, so and so, biasa-biasa saja, ada yang star dan ada yang deadwood. Penyebaran data diberbagai bidang, termasuk di HRD, itu umumnya mengikuti grafik Graus. Sebarannya berbentuk lonceng. Dalam sebaran ini ada rata-rata di tengah. Yang di tengah dan jumlahnya banyak adalah yang normal, sedangkan yang sedikit di sebelah kiri adalah deadwood dan kanan adalah jenis star

Dunia kerja abad ke-21 ini persaingan akan semakin ketat dan global, maka organisasi atau perusahaan yang terlibat dalam persaingan bisnis dituntut untuk lebih produktif dan memiliki kinerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut berdampak langsung terhadap

individu atau orang-orang yang terlibat di dalam organisasi. Mereka diminta untuk menunjukkan kredibilitas dan profesionalisme yang tinggi dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal dan output yang baik dari organisasinya.

Namun seringkali kinerja organisasi terganggu karena tingkat perpindahan (*turnover*) karyawan yang tinggi sehingga menyebabkan ketidakstabilan dalam tubuh organisasi, karena personel atau karyawan baru membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri dan mencapai kinerja terbaiknya.

Tingkat *turnover* yang tinggi akan mengakibatkan kerugian material yang cukup tinggi bagi organisasi. Karena mereka harus mengeluarkan biaya yang sangat besar untuk merekrut dan melatih karyawan baru.

Lebih lanjut Mobley (1986) menggambarkan kerugian-kerugian dari adanya tingkat *turnover* yang tinggi sebagai penanda rendahnya komitmen organisasi menyangkut masalah:

a. Biaya.

Biaya untuk sebuah pergantian karyawan adalah pengorbanan yang harus diberikan untuk menggantikan sumber daya-sumber daya manusia yang sekarang sedang dipekerjakan, biaya-biaya sebagai akibat pergantian karyawan yang sekarang, dan biaya-biaya pemerolehan karyawan serta pengembangan penggantinya.

b. Masalah prestasi

Karyawan-karyawan yang memiliki prestasi tinggi yang meninggalkan organisasi mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi. Organisasi kehilangan orang-orang potensial yang selama ini dapat menunjukkan prestasi mereka dalam membangun organisasi.

c. Pola komunikasi dan sosial

Jika orang-orang yang pergi meninggalkan organisasi adalah orang-orang yang memiliki pengaruh dalam lingkungan kerjanya, akan menyebabkan terganggunya komunikasi dan interaksi sosial dalam bentuk hilangnya keakraban dan keterpaduan dalam kelompok-kelompok yang mengalami banyak pergantian karyawan.

d. Merosotnya semangat kerja

Karyawan-karyawan yang masih berada dalam organisasi akan terpengaruh atas tindakan rekan kerjanya yang meninggalkan organisasi, dan kemungkinan menyebabkan keinginan baru bagi mereka untuk mengikuti jejak rekan yang telah keluar. Akibatnya semangat kerja orang-orang yang masih bekerja akan menurun karena terpengaruh keinginan untuk keluar.

e. Strategi-strategi pengendalian yang kaku

Pergantian karyawan menyebabkan timbulnya kebijakan-kebijakan baru manajemen yang lebih tidak fleksibel dibanding sebelumnya, seperti aturan yang semakin ketat, pengawasan dan evaluasi menjadi kaku, penerapan sanksi-sanksi yang memberatkan dan merugikan karyawan.

f. Peluang strategik

Peluang-peluang yang seharusnya dapat meningkatkan kemampulabaan perusahaan ditunda untuk mengantisipasi terjadinya kekurangan sumber daya manusia akibat perputaran atau keluarnya karyawan.

Setiap organisasi pada umumnya menghindari tingkat *turnover* yang tinggi, terutama yang diinginkan oleh karyawan. Dari banyak permasalahan penyebab terjadinya turnover atau perpindahan karyawan, yang dianggap dominan adalah tingkat kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja merupakan salah satu kunci terbentuknya kedisiplinan dan kunci pendorong moral bagi karyawan, biasanya karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah akan mudah untuk meninggalkan organisasi. Hal ini sejalan dengan yang ditegaskan oleh Hasibuan dalam Prasetyo (2003:203) yang mengatakan bahwa:

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan...

Faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja bisa berasal dari luar ataupun dari dalam diri seseorang yang dalam hal ini karyawan. Salah satu faktor yang berasal dari dalam atau termasuk faktor psikologis diantaranya adalah komitmen.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi seringkali menjadi isu yang sangat penting. Bahkan beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan atau posisi, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen dalam dunia kerja.

Penelitian mengenai commitment Buchanan & Steers (Meyer & Allen, 1997). menunjukkan bahwa komitmen yang kuat menyebabkan terjadinya tingkah laku anggota organisasi sesuai dengan yang diharapkan (dari perspektif organisasi), seperti anggota organisasi jarang untuk tidak hadir dan perpindahan ke organisasi lain lebih rendah, dan produktivitas yang lebih tinggi.

Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan individu yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut serta akan terus berusaha untuk memajukan perusahaan tempat ia bekerja.

Dalam kerangka organisasi, komitmen merupakan sesuatu yang sangat diharapkan oleh seluruh manajer dan karyawannya, ini dikarenakan organisasi

atau perusahaan yang mampu menumbuhkembangkan komitmen SDM-nya akan mampu pula mendayagunakan potensi kerja karyawan secara maksimal. SDM yang memiliki komitmen tinggi akan sangat menaruh perhatian serta akan bersedia melakukan apa saja untuk memajukan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja.

Griffin & Batemen (Sopiah, 2008:156) mengemukakan bahwa komitmen organisasional ditandai oleh beberapa hal, yaitu: (1). Dambaan pribadi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, (2) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (3) kemauan yang muncul dari adanya kesadaran untuk mencurahkan usaha

Banyak kerugian yang dialami perusahaan jika komitmen anggota menjadi rendah, yang berakhir dengan tingginya turnover karyawan. Bleudorn (1978) mengantisipasi bahwa perputaran karyawan (turnover) merupakan sebuah masalah yang cukup pelik dan perlu dicermati oleh pimpinan. Keluar masuk karyawan membutuhkan cost yang tinggi untuk merekrut kembali karyawan, mengadakan pelatihan dan menyediakan tenaga pelatih, mengembangkan karyawan dalam waktu yang lama, kredibilitas perusahaan menjadi rendah di mata masyarakat yang akan mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap organisasi, dan hal-hal lain berupa kerugian material dan non material.

Kerugian-kerugian di atas menunjukkan perlunya sebuah penyelidikan dan pengkajian mengenai komitmen dan usaha untuk menumbuhkan komitmen yang kuat bagi karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Maka penulis menganggap perlu dilakukan penelitian dengan mengambil judul :

“Program Bimbingan untuk Meningkatkan Komitmen Kerja Karyawan PT. Surveyor Indonesia.Tbk Jakarta Tahun 2009”

B. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini untuk:

1. Mengetahui gambaran tentang tingkat komitmen karyawan PT. Surveyor Indonesia,Tbk. Jakarta.
2. Merumuskan program bimbingan yang secara hipotetik dapat meningkatkan komitmen karyawan PT. Surveyor Indonesia,Tbk. Jakarta.

C. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi PT. Surveyor Indonesia, diharapkan dapat memberikan gambaran dan masukan mengenai tingkat komitmen karyawan dan upaya-upaya

meningkatkan komitmen karyawan yang pada akhirnya untuk produktivitas kerja dan organisasi.

2. Bagi Jurusan Psikologi Pendidikan dan Bimbingan, diharapkan dapat memberikan gambaran keadaan di lapangan mengenai konseling industri khususnya dalam menangani tingkat komitmen karyawan di dalam perusahaan.

D. Batasan Masalah

1. Batasan Konseptual Komitmen

Karyawan yang memiliki komitmen adalah aset perusahaan yang sangat berharga. Karyawan yang memiliki komitmen akan berjuang total bagi perusahaannya demi mencapai kinerja terbaik. Oleh karena itu komitmen menjadi hal penting dalam menciptakan kelangsungan hidup perusahaan.

Komitmen merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, komitmen adalah keinginan dari anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Robbins (1989) mendefinisikan komitmen sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. O'Reilly (Sopiah, 2008:156) menyebutkan komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi.

Steers (Desler, 1992), komitmen organisasi dapat dilihat dari 3 faktor:

- (1). Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi,
- (2). Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
- (3). Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

2. Batasan Kontekstual

Penelitian ini dilakukan pada karyawan bagian Sumber Daya Manusia (SDM) dan Administrasi (Adm) di PT. Surveyor Indonesia, Jakarta. Karyawan pada bagian SDM dan Adm di PT. Surveyor Indonesia ini merupakan unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan perusahaan, berkaitan dengan penggunaan peralatan yang andal dan canggih, tanpa peran aktif dari SDM dan Adm tidak akan berarti apa-apa bagi perusahaan. Adapun jumlah karyawan pada bagian sumber daya manusia dan administrasi adalah sebanyak 50 orang.

E. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka secara rinci masalah dalam penelitian ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan berikut:

1. Bagaimanakah gambaran komitmen kerja karyawan yang berada pada bagian ADM di PT. Surveyor Indonesia, Tbk. Jakarta?

2. Program bimbingan bagaimana yang secara hipotetik dapat meningkatkan komitmen karyawan PT. Surveyor Indonesia, Tbk. Jakarta?

F. Defenisi Operasional Variabel

1. Program Bimbingan

Secara operasional program bimbingan untuk meningkatkan komitmen kerja karyawan merupakan suatu rangkaian kegiatan pemberian bantuan yang direncanakan secara sistematis, terarah dan terpadu dalam rangka meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi..

Program bimbingan meliputi dasar pemikiran, tujuan, sasaran, ruang lingkup, teknik layanan, pelaksana program, media, sumber belajar, format evaluasi dan struktur isi program.

2. Komitmen

Seorang karyawan dikatakan memiliki komitmen yang tinggi jika karyawan tersebut mau bersikap menerima setiap nilai-nilai dan tujuan serta kebijakan yang ditentukan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari loyalitas karyawan terhadap perusahaan serta bersedia melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan dan mengangkat citra perusahaan.

Bathaw & Grant (Sopiah, 2008:156) menyebutkan bahwa komitmen dapat diartikan sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi.

Sementara Newstorm (Sopiah, 2008:156) menyatakan bahwa secara konseptual komitmen ditandai oleh tiga hal:

- (1). Adanya rasa percaya dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi,
- (2). Adanya keinginan dari seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, dan
- (3). Adanya hasrat yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.

O'Reilly (Sopiah, 2008:156) menyebutkan komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi.

Berdasarkan dua definisi di atas, komitmen dapat diartikan sebagai suatu ikatan psikologis karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi serta keinginan kuat untuk bertahan di perusahaan.

Secara operasional dalam penelitian ini komitmen karyawan - didefinisikan sebagai suatu ikatan psikologis karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan

perusahaan serta keinginan kuat untuk tetap bertahan di perusahaan. Yang mencakup aspek (1). Emosional; (2). Identifikasi; (3). Keterlibatan; (4). Hubungan Kerja; (5). Tugas Pekerjaan; (6). Konsekuensi; (7). Hak dan Kewajiban Karyawan; (8). Citra Perusahaan; (9). Prioritas Kepentingan

G. Instrumen

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data tentang komitmen kerja karyawan pada perusahaan. Untuk mengungkap data tersebut dibutuhkan instrumen penelitian komitmen kerja karyawan pada perusahaan. Jenis instrumen pengungkap data penelitian ini adalah angket.

Angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup (angket berstruktur) yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan karakteristik dirinya dengan cara memberikan cek (\surd). Angket yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan bentuk skala Likert, dengan alternatif respon pernyataan terentang antara satu sampai lima. Kelima alternatif respon tersebut diurutkan dari kemungkinan kesesuaian tertinggi sampai dengan kemungkinan kesesuaian terendah, yaitu : 1) Sangat Sesuai (SS), 2) Sesuai (S), 3) Ragu-ragu (R), 4) Tidak Sesuai (TS), dan 5) Sangat Tidak Sesuai (STS).

Secara sederhana, setiap pilihan alternatif respon memiliki pola skor seperti tertera pada tabel berikut.

TABEL 1.1
POLA SKOR PILIHAN ALTERNATIF RESPON
ANGKET KOMITMEN KERJA KARYAWAN PERUSAHAAN

Pernyataan	Skor Lima Pilihan Alternatif Respon				
	SS	S	R	TS	STS
Positif	5	4	3	2	1
Negatif	1	2	3	4	5

2. Pengembangan Kisi-kisi Instrumen

Kisi-kisi instrumen dikembangkan dari definisi operasional variabel penelitian yang di dalamnya terkandung aspek-aspek indikator untuk kemudian dijabarkan ke dalam bentuk pernyataan skala.

TABEL 1.2
KISI – KISI INSTRUMEN KOMITMEN KERJA KARYAWAN TERHADAP
PERUSAHAAN

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	Σ	NOMOR ITEM	
				(+)	(-)
1	2	3	4	5	6
<i>Affective commitment</i>	1. Emosional	a. Sikap menyukai organisasi	4	1, 2, 3	4
		b. Mengusahakan tingkat upaya yang tinggi	4	5, 6, 7, 8	
		c. Loyalitas terhadap organisasi	3	9, 10, 11	
		d. Ikatan emosional antara organisasi dengan karyawan	2	12, 13	

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	Σ	NOMOR ITEM	
				(+)	(-)
1	2	3	4	5	6
	2. Identifikasi	a. Penerimaan atas tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi b. Keinginan untuk tetap menjaga keanggotaan	3 3	14, 15, 16 17, 18, 19	
	3. Keterlibatan	a. Kesempatan untuk membelajarkan diri secara aktif dan efektif b. Hubungan sosial karyawan	4 6	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26	27, 28
<i>Continuance commitment</i>	1. Hubungan Kerja	a. Sistem Penggajian	2	29, 30	
		b. Fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan c. Keterlibatan sesuai dengan peran dan tanggung jawab d. Kebijakan perusahaan	2 3 3	31, 32 33, 34, 35 36, 37	38
	2. Tugas Pekerjaan	a. Dukungan dan umpan balik perusahaan atas prestasi karyawan	5	39, 40, 41, 42, 43	
		b. Kesempatan menjalin jaringan atas pekerjaan	3	44, 45, 46	
		c. Kesempatan untuk berkarir	3	47, 48, 49	

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	Σ	NOMOR ITEM	
				(+)	(-)
1	2	3	4	5	6
	3. Konsekuensi	a. Pertimbangan kurangnya alternatif pekerjaan lain	3	50	51, 52
<i>Normative commitmen</i>	1. Hak dan kewajiban karyawan	a. Menjunjung tinggi tugas dan kewajiban yang diberikan	3	53, 54, 55	
		b. Kesadaran akan hak dan kewajiban	3	56, 57, 58	
	2. Citra Perusahaan	c. Mempertahankan citra positif perusahaan	1	59	
	3. Prioritas kepentingan	d. Pekerjaan menjadi prioritas utama	1	60	
		Σ (JUMLAH)	60	54	6

H. Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif-kualitatif, yaitu suatu pendekatan yang menggabungkan hasil analisis data yang diperoleh dengan menggunakan perhitungan-perhitungan statistik (analisis statistik) dalam bentuk data *numerical* atau angka

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Metode ini dipilih karena bermaksud mendeskripsikan, menganalisa dan mengambil suatu generalisasi mengenai komitmen karyawan bagian ADM di PT. Surveyor Indonesia, Tbk. Jakarta.

Kemudian hasil dari temuan data tersebut dijadikan sebagai bahan masukan bagi pengembangan program bimbingan untuk meningkatkan komitmen karyawan.

I. Lokasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini yakni seluruh karyawan ADM dan SDM di PT. Surveyor Indonesia Jakarta dan yang dijadikan sampelnya adalah seluruh karyawan PT. Surveyor Indonesia Jakarta Bagian ADM dan SDM dengan jumlah 50 orang karyawan.