

**HUBUNGAN ANTARA KARAKTERISTIK
PEKERJAAN DENGAN KEIKATAN KARYAWAN
TERHADAP PERUSAHAAN**



KARYA ILMIAH

O
L
E
H

NINI SRI WAHYUNI, SPsi



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2003**

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan **Karya Ilmiah** ini tepat pada waktunya.

Adapun judul dari Karya Ilmiah ini adalah "**Hubungan Antara Karakteristik Pekerjaan Dengan Keikatan Karyawan Terhadap Perusahaan**".

Tak lupa penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Rektor Universitas Medan Area, Dekan Fakultas Psikologi dan juga seluruh staf pengajar dan pegawai Fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberinya dukungan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa karya ilmiah ini masih banyak terdapat kekurangan oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan karya ilmiah ini.

Semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	II
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Permasalahan	1
B. Tujuan Penulisan	11
C. Manfaat Penulisan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Keikatan Karyawan Terhadap Perusahaan	12
1. Pengertian Perusahaan	12
2. Pengertian Keikatan Karyawan Terhadap Perusahaan	14
3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keikatan Karyawan.....	17
4. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Keikatan Karyawan	20
5. Hubungan Pendidikan dengan Keikatan Karyawan	23
6. Hubungan Lama Kerja Dengan Keikatan Karyawan	25

B.Karakteristik Pekerjaan	26
1.Pengertian Karakteristik Pekerjaan	26
2.Faktor-faktor dan Teori yang Mendukung Karakteristik Pekerjaan	30
BAB III PEMBAHASAN	33
Hubungan Antara Karakteristik Pekerjaan Dengan Keikatan Karyawan	33
BAB IV KESIMPULAN	35
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Permasalahan

Dahulu, masyarakat didalam mengolah lahan pertanian dengan menggunakan alat dan sistem bercocok tanam yang masih bersifat tradisional. Namun sekarang hal itu sudah mulai ditinggalkan dan kini mulai menggunakan alat-alat yang lebih moderen. Sejalan dengan kemajuan jaman ini pula, bangsa Indonesia mengalami kemajuan-kemajuan dibidang industri. Dalam menghadapi Pembangunan Jangka Panjang, bidang industri mendapat perhatian yang cukup besar dan diharapkan dapat menggantikan sektor pertanian yang pada program Pembangunan Jangka Panjang menjadi sektor utama dalam pembangunan bangsa. Untuk mendukung program PJP ini kiranya diadakan pengembangan dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang nantinya dapat diterapkan kedalam bidang industri. Salah satu ilmu pengetahuan tersebut adalah psikologi industri.

Pengembangan yang dilakukan dalam bidang psikologi akan memberikan manfaat yang besar

terhadap keberhasilan suatu organisasi maupun perusahaan, karena dengan adanya psikologi industri ini akan mudah untuk dapat mengetahui faktor-faktor yang efektif dalam hubungannya dengan pengembangan suatu organisasi industri agar tetap hidup.

Menurut Kartono (1981), pada periode awal timbulnya industri, tujuan organisasi industri lebih menitik beratkan pada usaha meningkatkan kualitas produk dan jasa. Beberapa tahun kemudian setelah timbul pandangan baru yang memperhatikan segi kemanusiaan maka tujuan organisasi diarahkan pada pemenuhan kebutuhan karyawan dan kesejahteraan karyawan. Para karyawan tidak lagi diperlakukan sebagai alat atau objek untuk mencapai sasaran produksi, melainkan sebagai subjek yang ikut menentukan proses-proses produksi. Sebagaimana pendapat Heidjrahman dan Husnan (1992) bahwa tenaga kerja dalam suatu organisasi perusahaan maupun industri adalah bagian terpenting dibandingkan dengan komponen yang lain. Disini perusahaan tidak hanya menuntut hasil kerja karyawan sebaik-baiknya

akan tetapi harus memperhatikan juga kesejahteraan dari karyawan-karyawannya.

Banyak perusahaan yang mengejar tenaga kerja yang siap pakai telah meramikan bajak membajak tenaga kerja di Indonesia. Lemahnya kemantapan kekaryaan individu, terutama bagi karyawan yang mempunyai keahlian dan keterampilan khusus dalam perusahaan, menyebabkan betapa sulitnya mengharapkan kemantapan dan kestabilan perkembangan suatu organisasi. Sementara di lain pihak, jumlah tenaga kerja yang tidak tertampung semakin membengkak. Hal ini tentu saja menghambat perkembangan perekonomian negara. Dengan adanya kesenjangan tenaga kerja antara karyawan yang memiliki keahlian yang tinggi dengan keahlian yang rendah ini, maka karyawan merupakan salah satu mitra utama yang perlu diperhatikan untuk menunjang efisiensi dan produktivitas.

Perusahaan sering gagal dalam mencapai tujuannya karena sering menghadapi kendala yang disebabkan oleh kurangnya memberikan perhatian terhadap karyawan. Perusahaan harus mampu

menciptakan iklim kerja yang baik, sehingga dapat menimbulkan rasa keikatan terhadap perusahaan. Adanya keikatan karyawan yang tinggi akan mempunyai Implikasi yang positif, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja diperusahaan tersebut (Steers dan Porter, 1983).

Menurut Steers dan Porter (1983), karyawan yang mempunyai keikatan terhadap perusahaan akan mematuhi segala norma-norma dan peraturan perusahaan, mau bekerja keras dan mempunyai keinginan untuk menjadi anggota perusahaan tersebut. Masalah keikatan ini menjadi sangat penting manakala disadari bahwa mendidik dan melatih karyawan baru lebih sulit dari pada mempertahankan karyawan yang sudah ada.

Keluarnya karyawan yang memiliki prestasi yang baik tentu saja akan meninggalkan beban bagi perusahaan untuk mencari penggantinya, yang minimal setara, sehingga biaya pergantian karyawan yang demikian ini akan jauh lebih mahal. Ditambah lagi pengaruhnya terhadap karyawan lain yang ditinggalkan.

Karyawan yang mempunyai keterikatan yang tinggi terhadap organisasi kerjanya akan menunjukkan keinginan yang kuat untuk tetap bekerja pada organisasi dan akan berusaha untuk mencapai apa yang menjadi tujuan dari organisasi tersebut. Seperti apa yang dikemukakan Steers dan Porter (1983) bahwa keterikatan terhadap organisasi dapat diartikan sebagai sikap seseorang dalam mengidentifikasikan dirinya terhadap organisasi dengan tujuan-tujuannya serta ingin tetap menjadi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Karyawan yang mempunyai keikatan yang tinggi terhadap perusahaannya akan menyumbangkan apa yang dimilikinya agar tujuan organisasinya berhasil dicapai.

Banyak faktor yang mempengaruhi keikatan terhadap perusahaan, diantaranya adalah faktor kepuasan kerja dan faktor karakteristik dari pekerjaan itu sendiri. Adanya kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditangani sebagai karyawan sangat mempengaruhi produktivitas kerja, sehingga perlu kiranya diadakan penempatan yang benar-benar sesuai dengan keahlian yang dimiliki

oleh karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nitisebito (1982) yang mengatakan bahwa setiap perusahaan harus mampu menempatkan para karyawannya pada posisi yang tepat. Artinya tempatkan karyawan tersebut dalam posisi yang sesuai dengan keterampilan masing-masing. Karyawan yang memiliki tingkat ragam keterampilan yang tinggi menginginkan berbagai jenis aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaannya. Bila hal ini tidak didapatkan kemungkinan besar akan mengurangi produktivitas kerja, meningkatnya absensi, *turn over*, dan mengurangi rasa keterikatan terhadap perusahaan.

Menurut Setiyantono (dalam Murni, 1992), rendahnya keikatan terhadap perusahaan memberikan pengaruh pada *turn over*, keterlambatan dan absensi. Karyawan yang rendah keterikatannya terhadap perusahaan, jika mengalami ketidakpuasan akan lebih mudah untuk melakukan *turn over* dari pada berusaha mengatasi keadaan yang tidak memuaskan tersebut. Keikatan yang rendah ini dapat terjadi karena harapan karyawan tidak sesuai dengan kenyataan yang mereka dapatkan ditempat mereka bekerja. Biasanya

para karyawan berharap bahwa organisasi memperlakukan mereka sebagai manusia, memberikan tugas dan pekerjaan yang dapat menaikkan martabat, memberikan peluang untuk tumbuh dan belajar, memberikan *feedback* tentang bagaimana pekerjaan yang mereka lakukan, memberikan kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan dan sebagainya. Dalam hal ini, karakteristik pekerjaan merupakan penentu dari kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi produktivitas kerjanya (Wexley dan Yukl, 1977).

Penelitian Turner dan Lawrence (dalam Wexley dan Yukl, 1977) merupakan dasar awal dari penelitian tentang karakteristik pekerjaan. Kemudian studi ini dilakukan secara mendalam oleh Hackman dan Oldham (dalam Wexley dan Yukl, 1977), yang mengoperasikan daftar pertanyaan yang dikenal dengan *Job Diagnostic Survey* untuk beberapa ratus pekerja pada 62 jenis pekerjaan. Karakteristik pekerjaan ini merupakan dimensi inti pekerjaan yang berisikan sifat-sifat tugas pekerjaan. Dalam hal ini Hackman dan Oldham mengemukakan lima "dimensi inti" yang dikenal

dengan: ragam keterampilan, identitas pekerjaan, kepentingan pekerjaan, otonomi dan umpan balik dari pekerjaan itu sendiri.

Semakin besar keragaman aktivitas yang dilakukan oleh seorang pekerja, pekerjaan semakin tidak menjemukan. Pekerjaan yang sangat membosankan adalah pekerjaan dengan aktivitas-aktivitas yang sama, sederhana dan berulang-ulang setiap beberapa menit, atau ratusan kali dalam setiap hari. Suatu pekerjaan yang mencakup semakin banyak keterampilan dan bakat-bakat yang relevan dengan identitas diri pekerja, pekerja semakin lebih merasakan bahwa ia melaksanakan pekerjaan yang berarti ketimbang sekedar "menepati waktu" (Wexley dan Yukl, 1977).

Bagaimana seorang pekerja memberikan tanggapan terhadap materi pekerjaan akan ditentukan oleh kebutuhan kerja disamping sifat pekerjaannya. Penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara dimensi inti dan kepuasan kerja sangat kuat bagi pekerja yang menginginkan tanggung jawab, makna pekerjaannya, pengendalian diri, umpan balik

pelaksanaan kerja dan kesempatan untuk maju (Wexley dan Yukl, 1977).

Menurut Nitisemito (1982), semangat dan gairah kerja para pekerja akan timbul jika para pekerja tersebut mempunyai harapan untuk maju. Sebaliknya jika mereka tidak mempunyai harapan untuk maju dalam perusahaan, maka semangat dan kegairahan kerjanya lama kelamaan akan menurun. Keadaan ini akan menyebabkan terjadinya *turn over*, keterlambatan, dan berkurangnya motivasi untuk bekerja. Hal ini selaras dengan pendapat dari Wexley dan Yukl (1977), bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan.

Menurut Hersberg, Mauser and Snyderman (dalam Wexley dan Yukl, 1977) karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya mencakup pekerjaan yang menarik penuh tantangan, adanya kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi.

Untuk mengurangi terjadinya *turn over* yang tinggi, kelambatan serta absensi dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas dibidang industri dan perusahaan, perlu kiranya untuk memberikan perhatian pada faktor manusianya (karyawan). Usaha yang dapat ditempuh untuk maksud tersebut adalah dengan menumbuhkan rasa keikatan karyawan terhadap perusahaan, serta memperkaya dimensi inti pekerjaan yang terdapat dalam karakteristik pekerjaan. Dengan adanya keterampilan, otonomi, identitas tugas, umpan balik serta tanggung jawab terhadap pekerjaan itu sendiri dapat semakin mempertinggi rasa keikatan karyawan terhadap perusahaan terhadap perusahaan dimana para karyawan tersebut bekerja.

Keikatan karyawan terhadap perusahaan tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan saja, tetapi juga bermanfaat bagi para karyawan itu sendiri. Dengan adanya keseimbangan antara harapan dan kenyataan yang diperoleh baik oleh karyawan maupun oleh perusahaan akan membawa suasana organisasi perusahaan yang penuh dengan rasa saling percaya,

saling terikat dan saling tergantung satu sama lain (Gerungan, 1978).

Dari semua uraian yang penulis paparkan serta menyadari akan arti pentingnya keikatan karyawan terhadap perusahaan, maka penulis dalam kesempatan ini ingin menulis mengenai hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan keikatan karyawan terhadap perusahaan.

B. Tujuan Penulisan

Penulisan ini bertujuan untuk melihat adanya hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan keikatan karyawan terhadap perusahaan.

C. Manfaat Penulisan

Diharapkan dari penulisan ini dapat memberikan informasi yang positif bagi suatu perusahaan, agar perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk menjaga kelangsungan organisasinya. Andaikata lingkungan pekerjaan tidak dapat diperkaya, maka paling tidak diusahakan agar keikatan karyawan

terhadap perusahaan dapat tetap dipertahankan sehingga organisasi perusahaan tetap hidup.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Keikatan Karyawan Terhadap Perusahaan

1. Pengertian Perusahaan

Basu Swasta dan Ibnu (1985), mendefinisikan perusahaan sebagai suatu organisasi produksi yang menggunakan dan mengkoordinir sumber-sumber ekonomi untuk memuaskan kebutuhan dengan cara yang menguntungkan. Disini organisasi dipandang sebagai suatu bentuk hubungan yang mempunyai sifat dinamis, dalam arti mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan yang hakekatnya merupakan suatu bentuk yang dengan sadar diciptakan manusia untuk mencapai suatu tujuan yang sudah diperhitungkan. Hakekat oraganisasi itu bukanlah suatu kumpulan dari sumber-sumber ekonomi semata, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang baik. Pada pokoknya sumber-sumber ekonomi yang digunakan oleh perusahaan meliputi : manusia, uang, amterial, dan metode.

Wexley dan Yukl (dalam Armalia, 1988) mengartikan organisasi sebagai hubungan yang teratur

antara sekumpulan manusia yang terikat dalam aktivitas-aktivitas yang saling bergantung dan mempunyai hubungan tertentu. Dalam hubungannya dengan pengertian perusahaan, maka organisasi formal disini berorientasi pada organisasi kerja.

Menurut Schein (dalam Murni, 1992), perusahaan sebagai suatu organisasi formal harus dibedakan dari dua jenis organisasi lainnya, yaitu organisasi sosial dan organisasi informal. Organisasi sosial adalah pola koordinasi yang dengan spontan atau secara tidak langsung muncul dari interaksi orang tanpa melibatkan koordinasi rasional untuk mencapai tujuan bersama yang jelas. Setelah ditegaskan tujuannya dan secara formal menyetujui pola koordinasi tertentu serta menentukan suatu jenjang kewenangan, maka organisasi itu menjadi suatu organisasi formal. Organisasi-organisasi sosial misalnya keluarga, perkumpulan, gerombolan dan massa, sedang organisasi formal adalah perusahaan, sekolah, rumah sakit, perserikatan, dan lain-lain. Organisasi informal menunjukkan pola koordinasi yang lahir

dikalangan anggota-anggota organisasi formal tersebut.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hakekat organisasi perusahaan adalah suatu organisasi kerja yang terdiri dari sekumpulan manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama berdasarkan perencanaan yang matang dan koordinasi tugas dengan aktivitas yang saling berhubungan melalui serangkaian wewenang dan tanggung jawab di bawah suatu kepemimpinan.

2. Pengertian Keikatan Karyawan Terhadap Perusahaan

Steers dan Porter (1983) berhalil mengumpulkan beberapa definisi tentang keikatan karyawan terhadap organisasi atau "*Organizational Commitment*" yaitu sebagai berikut :

Sheldon mengartikan keikatan sebagai suatu orientasi terhadap organisasi yang menghubungkan identitas individu kepada organisasi tersebut.

Kanter mengartikan keikatan sebagai keinginan dari pelaku-pelaku sosial untuk memberikan energi dan loyalitas kepada sistem sosial.

Hrebieniak dan Alutto menyatakan keikatan sebagai struktur fenomena yang muncul sebagai akibat dari transaksi antara individu dengan organisasi dalam *side bets* atau dari waktu ke waktu.

Salancik berpendapat bahwa keikatan adalah suatu keadaan dimana individu menjadi terikat oleh kegiatan-kegiatannya tersebut tumbuh keyakinan untuk mempertahankan kegiatan dan keterlibatannya.

Hall et. al. Mendefinisikan keikatan sebagai suatu proses dimana tujuan-tujuan organisasi dan individu makin berintegrasi atau menjadi satu dengan yang lain

Dari definisi-definisi yang didapat tersebut maka Steers dan Porter (1983) membedakan definisi keikatan menurut perilaku dan sikap. Secara perilaku (*behavioral commitment*) dikatakan bahwa seseorang yang mempunyai keikatan terhadap perusahaannya berarti ia tergantung pada kegiatan-kegiatannya dimasa lalu, atau ia telah mempunyai cukup banyak investasi (tabungan) yang tidak dapat ditinggalkannya begitu saja. Pendapat ini sejalan dengan konsep keikatan kesinambungan dari Mayer dan Allen (dalam Murni, 1992) bahwa *side bite* adalah hal-hal yang dianggap berharga oleh individu yang ditanamkan (investasi) selama ia bekerja

diperusahaan tersebut, misalnya uang, waktu dan usaha sehingga seorang pekerja merasa sulit untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan pendekatan dari segi sikap Steers dan Porter (1983) mendefinisikan keikatan terhadap karyawan terhadap perusahaan sebagai sesuatu kekuatan relatif dari identifikasi individu terhadap perusahaan dan terhadap keterlibatannya dalam perusahaan itu. Selanjutnya Steers dan Porter mencirikan tiga aspek keikatan terhadap perusahaan yang meliputi :

- a. adanya penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap tujuan-tujuan perusahaan dan nilai-nilai perusahaan.
- b. Adanya kemauan untuk berusaha sekuat mungkin demi perusahaan.
- c. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan.

Dari definisi diatas Steers dan Porter (1983), memandang bahwa keikatan merupakan suatu hal yang lebih sekedar loyalitas yang pasif terhadap perusahaan, akan tetapi merupakan suatu hubungan

yang aktif terhadap perusahaan, karena individu memiliki keinginan untuk memberikan suatu dari dirinya untuk menyokong kesejahteraan perusahaan.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka keikatan karyawan terhadap perusahaan dapat diartikan sebagai suatu kekuatan identifikasi individu terhadap perusahaannya dan keterlibatannya dalam usaha untuk mencapai integrasi antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan yang meliputi loyalitas serta internalisasi nilai organisasi yang ditandai oleh tiga aspek yang menjadi cirinya, yaitu adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, adanya keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin demi kepentingan perusahaan serta adanya suatu kepercayaan yang pasti dan penerimaan penuh atas nilai-nilai dan tujuan-tujuan perusahaan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keikatan Karyawan Terhadap Perusahaan

Menurut Steers dan Porter (1983), faktor-faktor yang mempengaruhi keikatan kerja dapat dibagi dalam empat kategori utama, yaitu :

- a. Karakteristik individu. Beberapa penelitian dalam suatu studi menemukan satu variasi yang mempengaruhi keikatan. Dalam hal ini ditemukan, bahwa keikatan berhubungan positif dengan usia, masa kerja dan motif berprestasi, akan tetapi berhubungan negatif dengan pendidikan.
- b. Karakteristik Pekerjaan. Pada dasarnya, dari hasil studi menunjukkan bahwa "*Job Enrichment*" umumnya akan meningkatkan keikatan karyawan terhadap perusahaan, demikian pula dengan kejelasan tugas dan peran yang sesuai secara umum mempengaruhi langsung terhadap keikatan. sementara itu menurut Hackman dan Oldham (dalam Robert and Angelo, 1992) karakteristik pekerjaan meliputi lima dimensi inti pekerjaan, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, arti pekerjaan, otonomi dan umpan balik.
- c. Karakteristik Struktural. Secara umum ditemukan hubungan yang positif antara derajat formalisasi ketergantungan

fungsional, desentralisasi serta tingkat partisipasi dalam membuat keputusan, kepemilikan pekerjaan dan pengontrolan dalam organisasi dengan keikatan karyawan terhadap perusahaan.

- d. Pengalaman Kerja. Pengalaman-pengalaman dalam bekerja yang dialami seorang karyawan merupakan suatu kekuatan sosial yang penting dalam mempengaruhi kelekatan psikologik (*psychologycal attachment*) individu kepada perusahaan. Pengalaman dalam bekerja ditemukan berhubungan dengan keikatan yang meliputi : tingkat sejauh mana karyawan merasakan suatu sikap positif kelompok terhadap organisasi, tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi yang dapat merealisasikan minat-minat pekerja, adanya perasaan kepentingan individu terhadap perusahaan dan tingkat seberapa besar harapan-harapan karyawan dapat dipenuhi melalui pekerjaan diperusahaan tersebut.

Menurut Murni (1992), bahwa keikatan karyawan terbentuk sebagai suatu proses sejak seorang akan menjadi anggota dan setelah menjadi anggota suatu perusahaan. Keikatan ini akan bertambah atau berkurang sejalan dengan berjalannya waktu sejak individu itu terlibat dalam perusahaan.

4. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Keikatan Karyawan Terhadap Perusahaan

Secara umum, Wexley dan Yukl, (1977) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara pekerja merasakan mengenai pekerjaannya. Selanjutnya Tiffin (dalam As'ad, 1982) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesamakaryawan.

As'ad (1988) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari karyawan terhadap kondisi dan

situasi kerja termasuk didalamnya gaji, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologi.

Dari beberapa pandangan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaan, situasi kerja dan kondisi kerja dilingkungan kerjanya yang merupakan hasil penilaian yang bersifat subjektif.

Menurut Steers (dalam Murni, 1992) mengatakan bahwa kepuasan kerja akan mempengaruhi keikatan karyawan terhadap perusahaan, Steers juga berpendapat bahwa bila individu dapat memuaskan keinginannya, kebutuhannya dan menggunakan keterampilannya dilingkungan kerja, maka hal ini dapat meningkatkan keikatan karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Harch dan Simon (dalam Steers dan Porter, 1983) mengatakan bahwa individu-individu yang berada dalam suatu organisasi dengan keinginan yang pasti hasrat dan kemampuan serta ditemukannya harapan dalam suatu lingkungan kerja maka individu

dapat menggunakan kemampuan yang dimilikinya dan merasakannya sebagai suatu kepuasan. Bila organisasi menyediakan banyak kesempatan-kesempatan (membuat efektivitas kerja serta mengurangi ketergantungan, dan sebagainya) hal ini memungkinkan akan meningkatnya keikatan yang semakin tinggi. Akan tetapi bila organisasi tidak merasa tergantung atau bila karyawan-karyawan tidak mendapatkan keterangan-keterangan mengenai pekerjaan yang menantang dan tugas-tugas yang berarti maka tingkat keikatan karyawan cenderung menjadi berkurang.

Karyawan yang merasa puas diharapkan mampu ,meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi *turn over* dan menurunnya absensi. Untuk *turn over* dan absensi merupakan akibat yang sering muncul karena tidak adanya kepuasan kerja pada para pekerja dalam suatu perusahaan. Jadi, secara teoritis menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan semakin kuat keikatan karyawan terhadap perusahaan.

5. Hubungan Pendidikan dengan Keikatan Karyawan Terhadap Perusahaan

Dari hasil penelitian Quina (dalam Kristiadi, 1988) ditemukan bahwa ada perbedaan kepuasan kerja antara karyawan yang berpendidikan sekolah lanjutan atas dengan yang berpendidikan akademi.

Selanjutnya, Smith dan Wexley (dalam Nilva, 1981) menyatakan bahwa semakin tinggi pendidikan seseorang, semakin diperhitungkan keberadaannya didalam perusahaan atau organisasi dalam arti yang positif, yaitu akan masih tetap dipertahankan keberadaannya. Sebaliknya jika pendidikan tidak terlalu tinggi meskipun juga diperhitungkan keberadaannya tetapi dalam arti negatif, yaitu tidak dipertahankan lagi keberadaannya.

Dari konsep diatas dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang semakin diperhitungkan keberadaannya diperusahaan. Akan tetapi hal ini belum menjamin semakin terikatnya karyawan tersebut dengan perusahaan, karena semakin tinggi pendidikan seseorang maka kepuasan kerja yang diharapkan tidak hanya sekedar dari perhatian

yang diberikan perusahaan terhadap karyawan, tetapi bagaimana iklim kerja itu sesuai dengan keinginan karyawan untuk berkembang dan untuk maju.

Menurut March dan Simon (dalam Steers dan Porter, 1983) bila karyawan-karyawan memiliki tingkat pendidikan yang tinggi, kemungkinan akan lebih sulit untuk berada dalam suatu organisasi yang menyediakan berbagai macam fasilitas. Sebab karyawan-karyawan yang memiliki pendidikan yang tinggi dan juga memiliki pandangan yang luas serta lebih giat akan cenderung mengurangi keterikatannya didalam organisasi dan akan lebih terikat kepada profesinya ataupun keterampilannya.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Steers dan Porter (1983) ditemukannya adanya hubungan yang negatif antara pendidikan dengan keikatan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang belum dapat menjamin seorang pekerja untuk tetap bertahan diperusahaan tersebut, akan tetapi bila pekerja mendapatkan kepuasan kerja yang dibutuhkannya kemungkinan besar besar karyawan akan

tetap bertahan diperusahaan tersebut. Maka dari itu faktor pendidikan dalam penulisan ini akan dijadikan satu variabel kontrol.

6. Hubungan Lama Kerja dengan Keikatan Karyawan Terhadap Perusahaan

Menurut Blue (dalam Nilva, 1991) lama kerja adalah banyaknya waktu yang menyatakan bahwa seseorang telah menjadi karyawan pada suatu perusahaan dan merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sehingga dapat menguasai pekerjaan dengan lebih baik.

Menurut Strauss dan Sayless (dalam Nilva, 1991) bila senioritas dikaitkan dengan masa kerja seorang pekerja, nampak belum lamanya masa kerja mengurangi motivasi pekerja untuk mencari pekerjaan ditempat lain.

Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa semakin lama masa kerja seseorang didalam suatu perusahaan akan semakin mempertinggi rasa keikatan karyawan terhadap perusahaan.

B. Karakteristik Pekerjaan

1. Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Mengacu pada teori "*Job Characteristics*" yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (dalam Steers dan Porter, 1983) mengusulkan agar karakteristik pekerjaan harus didisain sedemikian rupa sehingga mampu mendorong sekaligus menopang timbulnya kepuasan kerja. Untuk itu Hackman dan Oldham (dalam Muchinsky, 1987) mengajukan lima hal yang disebut sebagai inti dari karakteristik pekerjaan, yaitu :

- a. Variasi Keterampilan, yang diartikan sebagai tingkatan yang menunjukkan sampai seberapa jauh sesuatu pekerjaan membutuhkan variasi berbagai aktivitas, termasuk penggunaan sejumlah keterampilan dan bakat-bakat pekerja yang berbeda.
- b. Identitas Tugas, yaitu tingkatan yang menunjukkan sampai seberapa jauh suatu pekerjaan dapat dipandang sebagai satu kesatuan yang utuh atau merupakan bagian-bagian yang harus dikerjakan mulai dari awal

sampai selesai dengan hasil yang dapat dilihat.

- c. Signifikansi Tugas, yang diartikan sebagai tingkatan yang menunjukkan sampai seberapa jauh sesuatu pekerjaan mempunyai pengaruh yang mendasar terhadap kehidupan orang lain, baik didalam maupun diluar organisasi.
- d. Otonomi, yaitu tingkatan yang menunjukkan sampai seberapa jauh suatu pekerjaan mampu memberikan perasaan bebas dan tidak tergantung dalam membuat jadwal kerja serta dalam menentukan prosedur yang harus digunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- e. Umpan Balik, yaitu tingkat yang menunjukkan sampai seberapa jauh aktivitas yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan mampu memberikan informasi yang jelas dan langsung tentang efektivitas pekerjaan yang dilakukan.

Menurut teori ini, dengan adanya kelima karakteristik pekerjaan tersebut, pada diri seorang

karyawan akan menimbulkan tiga kondisi psikis yang menentukan , sehingga hal ini akan berpengaruh terhadap seseorang dan hasil kerjanya.

Ketiga kondisi psikis tersebut adalah :

- a. Faktor variasi keterampilan, identitas tugas dan arti tugas akan menimbulkan pengalaman keberartian terhadap pekerjaan, yang mana pengalaman ini merupakan tingkatan dimana pekerja merasa pekerjaannya sebagai sesuatu yang berarti, bernilai dan berguna.
- b. Faktor Otonomi akan menimbulkan pengalaman bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan, yang merupakan tingkat dimana pekerja merasa secara pribadi dihargai dan bertanggung jawab terhadap hasil dari pekerjaan yang dilakukannya.
- c. Kondisi psikis yang terakhir yaitu timbulnya pengetahuan yang aktual dari aktivitas kerja sebagai hasil dari umpan balik. Hal ini merupakan tingkat dimana seorang pekerja tahu dan mengerti seberapa efektif ia telah melakukan pekerjaannya.

Sejumlah studi melakukan penelitian terhadap model karakteristik kerja dengan memberikan gambaran

dan hubungan-hubungannya. Dalam studi tersebut, Hackman dan Oldham (dalam Howell dan Dipboye, 1986) mengatakan bahwa karyawan-karyawan yang memiliki pengalaman keadaan psikologis tersebut diatas, lebih merasa puas dengan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan dan akan menunjukkan motivasi internal yang lebih baik, akan mengurangi absensi dan *turn over* serta kualitas kerja yang tinggi. Selanjutnya Hackman dan Oldhammenambahkan bahwa individu-individu dengan keinginan untuk berkembang yang tinggi akan berespon terhadap inti karakteristik pekerjaan dengan tingkat yang lebih besar dari pada individu yang berada pada bagian yang kurang mendukung perkembangan keinginan-keinginan para karyawan.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah inti-inti dari pekerjaan yang berisikan ragam keterampilan, identitas tugas, arti tugas, kebebasan dalam menentukan prosedur kerja serta adanya informasi yang jelas mengenai hasil kerja yang telah dilakukan yang menimbulkan kondisi psikis yang meliputi

pengalaman keberartian terhadap pekerjaan, adanya rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja yang dilakukan serta mengetahui seberapa efektifnya pekerjaan yang telah dilakukan.

2. Faktor-faktor dan Teori yang Mendukung Karakteristik Pekerjaan

2.1. *Job Enrichment*

Menurut Wexley dan Yukl (1977) *Job Enrichment* adalah suatu usaha yang dilakukan dalam memperkaya pekerjaan guna memenuhi kebutuhan pertumbuhan seperti keberhasilan, keahlian serta aktualisasi diri. Dengan memperkaya pekerjaan ini akan memungkinkan para pekerja lebih bertanggung jawab, mengendalikan diri serta kesempatan untuk melaksanakan pekerjaan yang menarik, penuh tantangan dan berarti.

Fort (dalam Wexley dan Yukl, 1977) mengemukakan langkah-langkah dalam memperkaya suatu pekerjaan yang meliputi hal-hal :

- a. Menggabungkan beberapa pekerjaan menjadi suatu pekerjaan yang lebih besar yang mencakup variasi kecakapan yang lebih luas.
- b. Memberikan kepada setiap pekerja satu unit kerja yang alami sehingga ia dapat menyelesaikan pekerjaan yang berarti.
- c. Memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk lebih bertanggung jawab dalam mengendalikan kualitas serta penentuan sendiri prosedur kerjanya.
- d. Memberikan kesempatan kepada para pekerja secara langsung menghubungi kliennya, personalia pendukung serta orang-orang yang bertalian dengan pelaksanaan kerjanya.
- e. Menciptakan sarana-sarana umpan balik pelaksanaan kerja sehingga pekerja dapat memonitor dan koreksi diri terhadap hasil kerjanya

2.2. Teori Tujuan

Locke (dalam Wexley dan Yukl, 1977) mengatakan bahwa perilaku seseorang diatur menurut tujuan-tujuan serta maksud-maksud tujuan dari individu itu

sendiri. Dalam teori ini , tujuan mengantarai prilaku akibat dari karakteristik pekerjaan, pengawasan serta umpan balik pelaksanaan kerja. Kesulitan tujuan serta komitmen seseorang untuk mencapai tujuan bersama-sama, menentukan tingkat usaha yang akan dicurahkan. Tujuan spesifik, seperti tingkat tertentu dalam pelaksanaan pekerjaan atas batas-batas waktu penyelesaian suatu tugas atau pekerjaan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap pelaksanaan kerja. Tujuan yang berat akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang mudah. Sejauh tujuan itu dapat diterima secara nyata oleh para pekerja (Wexley dan Yukl, 1977).

BAB III

PEMBAHASAN

Hubungan karakteristik Pekerjaan dengan Keikatan Karyawan

Mengenai hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan keikatan karyawan terhadap perusahaan dapat dijelaskan bahwa dimensi inti yang terdapat dalam suatu pekerjaan akan mempengaruhi perilaku karyawan, dimana perilaku itu antara lain adalah hasil kerja yang berkualitas tinggi, rendahnya absensi dan *turn over*. Perilaku ini menunjukkan ciri keikatan seorang karyawan terhadap perusahaan (Wexley dan Yukl, 1977).

Penelitian yang dilakukan oleh Sims dan Szilagyi (dalam Siegel dan Lane, 1982) menemukan adanya keinginan yang tinggi untuk berkembang dari para karyawan serta tanggung jawab yang lebih positif terhadap pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan dengan tingkat variasi keterampilan yang tinggi, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan *feed back*.

Siegel dan Lane (1982) memandang bahwa pengalaman akan keberartian terhadap pekerjaan, tanggung jawab terhadap hasil kerja yang dicapai dan pengetahuan yang aktual dari aktivitas kerja, diharapkan mampu menjadi motivasi internal bagi individu sehingga hasil kerja yang dicapai menjadi baik, bermutu tinggi, merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan serta berkurangnya *turn over* dan absensi.

Dengan memperkaya karakteristik pekerjaan tersebut semakin mempertinggi keinginan individu untuk mencapai tujuannya dan tujuan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dengan adanya dorongan yang kuat dari individu. Untuk tetap menjadi anggota perusahaan, keinginan semaksimal mungkin untuk berusaha demi perusahaan serta kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

BAB IV

KESIMPULAN

Dari pembahasan sebelumnya dapat diketahui adanya hubungan yang positif antara karakteristik pekerjaan dengan keikatan karyawan terhadap perusahaan. Makin tinggi nilai karakteristik pekerjaan bagi seseorang pekerja, makin tinggi keikatan pekerja tersebut terhadap perusahaan tempat ia bekerja.



DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, H., 1982. Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan. Yogyakarta : Penerbit Libery.
- _____, 1989. Psikologi Industri. Yogyakarta : Penerbit Liberty.
- Arikunto, S., 1992. Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktik. Edisi Revisi. Yogyakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Azwar, S., 1986. Reliabilitas dan Validitas Interpretasi dan Komunikasi. Yogyakarta : Penerbit Liberty.
- _____, 1988. Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya. Yogyakarta : Penerbit Liberty.
- _____, 1992. Reliabilitas dan Validitas. Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas gadjah Mada.
- Basu, S dan Ibnu, 1987. Manajemen Pemasaran. Yogyakarta : Penerbit Liberty.
- Djamaluddin, Adan Moertini, S., 1986. Teknik Penyusunan Skala Pengukuran. Yogyakarta : Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjah Mada.
- Hadi, S. 1986. Metodologi Research II. Yogyakarta : Penerbit Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- _____, 1991. Statistik II. Jakarta : Penerbit Andi Offset Jakarta.
- _____, 1993. Metodologi Research III. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.

- Heidjhrachman, R. dan Husnan, S. 1992. Manajemen Personalia. Yogyakarta : Penerbit BPFE Universitas Gadjah Mada.
- Howel, C. W and Dipboye, L. R. 1986. Essential of Industrial and Organizational Psychology. (3 rd edition) The Dorsey Press.
- Kartono, K. 1981. Psikologi Sosial Perusahaan dan Industri. Jakarta : Penerbit CV. Rajawali.
- Kristiadi, A. 1988. Hubungan Sikap Terhadap sistem Desentralisasi Dengan Kepuasan Kerja Kepala-Kepala Seksi Pada Perusahaan Tekstil P.T. Kusuma Hadi Santoso Karanganyar-Surakarta. Skripsi (tidak diterbitkan) Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Lia Armalia, 1988. Hubungan Antara Keterlibatan Kerja, Keikatan Terhadap Perusahaan dan Motif Berprestasi dengan Prestasi Kerja Karyawan pada Barito Pacific Timber Group Jelspat-Banjarmasin Kalimantan Selatan. Skripsi (tidak diterbitkan) Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Masri, S dan Effendi, S. 1981. Metode Penelitian Survei. Penerbit LP3ES.
- Muchinsky, M. P. 1987. Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. The Dorsey Press.
- Murni, S. 1992. Perbedaan Keikatan Karyawan Terhadap Perusahaan Antara Karyawan Bagian Pemasaran dengan Bagian Produksi. Skripsi (tidak diterbitkan). Medan : Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
- Nilva, D. 1991. Peranan Perbedaan Perlakuan yang Diterima Pekerja Wanita Pada Rasa Takut Kehilangan Pekerjaan di Perusahaan Tekstil Gunatex Jaya Pekalongan. Skripsi (tidak

diterbitkan) Yogyakarta : Fakultas Psikologi
Universitas Gadjah Mada.

Nitisemito, S. A. 1982. Menimbulkan Semangat Kerja dan Kegairahan Kerja Karyawan. Penerbit Ghalia Indonesia.

Robert, K and Angelo K. 1992. Organizational Behavior. Second Edition: Irwin, Home Wood.

Siegel and Lane, 1982. Personnel and Organizational Psychology. Richard D. Irwin, Inc.

Soekarno, K 1986. Dasar-dasar Manajemen. Cetakan ke XV. Penerbit Miswar, Jakarta.

Steers, R. M. and Porter, L. W. 1983. Motivation and Work Behavior. New York : Mc Graw-Hill Book Co.

Wexley dan Yukl, G. A. 1977. Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia. Penerbit Bina Aksara Jakarta.