

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan Manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya manage (mengelola) sumber daya manusia (Rivai, 2009:1)

Menurut Barthos (2009:1) manajemen sumber daya manusia timbul sebagai suatu masalah baru pada dasawarsa 1960-an. Manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber-sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.

Tunggal (2007: 250) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan anggota organisasi.

2.2. Komitmen organisasional

2.2.1. Pengertian Komitmen Organisasional

Menurut Soekidjan (2009;74) komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan. Prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi daripada kepentingan pribadi. Menurut Meyer dan Allen dalam Soekidjan (2009;94), komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat dari individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan diorganisasi tersebut.

Meyer dan Allen (1991) dalam Soekidjan (2009) menyatakan komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat dari individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan diorganisasi tersebut.

Luthans (2009:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah sebagai berikut:

Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Robbins (2009;105) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Jadi komitmen organisasi merupakan keikatan positif dalam diri seseorang sebagai

anggota organisasi yang selalu ditandai oleh adanya suatu kepercayaan, dan juga terhadap penerimaan tujuan serta nilai-nilai organisasi, kemampuan untuk berusaha dalam mewujudkan tujuan organisasi dan keinginan yang sangat mendalam agar tetap menjadi anggota organisasi.

Sedangkan menurut Hadiyani (2013:162), komitmen organisasional merupakan keinginan atau dorongan dari dalam diri individu yang memahami keberadaan dirinya dalam sebuah organisasi tempatnya bekerja yang selalu bersedia untuk berperan aktif dalam melakukan usaha-usaha mewujudkan tujuan organisasi, memberikan kontribusi positif bagi organisasi, memiliki kesamaan nilai-nilai yang dimiliki dengan nilai perusahaan serta memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tempatnya bekerja.

Tobing (2009:32) menjelaskan bahwa komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Luthans (2009:249) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan demikian, orang yang memiliki komitmen tidak akan meninggalkan perusahaan yang disebabkan oleh tawaran pekerjaan di perusahaan lain yang lebih menjanjikan. Selain itu, dia akan

mendukung strategi dan tujuan perusahaan serta menjadikan perusahaan sebagai bagian yang penting dalam hidupnya.

Priansa (2016; 234) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Loyalitas pegawai tercermin melalui kesediaan dan kemauan pegawai untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi serta keinginannya yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.

Menurut Yiing dan Ahmad (2008;76), ketika pegawai tidak puas terhadap pekerjaan, pegawai kurang berkomitmen dan akan mencari peluang-peluang lain untuk berhenti, jika peluang itu tidak ada, mungkin pekerja secara emosional dan mental mundur dari organisasi. dengan demikian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah sikap yang penting dalam menilai niat pegawai untuk berhenti dan kontribusi secara keseluruhan pegawai untuk organisasi.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan, komitmen adalah perilaku dari individu yang didasari dengan kemauan yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.2. Konsep Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai figur sentral dari organisasi. Tanpa komitmen organisasi, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari SDM. Oleh karena itu komitmen organisasi harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis di sanubari SDM. Lima prinsip kunci dalam membangun komitmen organisasi oleh pimpinan adalah (Priansa, 2016; 234):

1. Memelihara atau meningkatkan harga diri, artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri pegawai tidak rusak
2. Memberikan tanggapan dengan empati
3. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya pegawai selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
4. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional
5. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

Ada tiga model komponen komitmen terdiri dari *affective*, *continuance*, dan *normative* komitmen, berikut ini penjelasannya (Robbins, 2009; 101):

- a. *Affective commitment* afektif komitmen mencerminkan sejauh mana pegawai teridentifikasi dengan organisasi dan rasa loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.
- b. *Continuance commitment* yang didasarkan pada persepsi pegawai dari relatif investasi mereka telah lakukan pada organisasi, dan relatif biaya yang terkait dengan mencari pekerja pada organisasi lain.
- c. *Normative commitment* yang berdasarkan perasaan pegawai dari kewajiban untuk organisasi, dimana sisa komponennya adalah secara moral yang benar seharusnya dilakukan.

Porter et al. dalam Meiyanto dan Santhoso (2009:33) mengemukakan konsep komitmen organisasi paling tidak memiliki tiga karakteristik yaitu:

1. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Karakteristik ini mencerminkan beberapa perilaku seperti kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap

kebijakan organisasi serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Organisasi dapat memasukkan kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasi sehingga akan dapat menciptakan suasana yang saling mendukung diantara karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut mampu membuat karyawan rela berusaha keras untuk tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan telah menerima tujuan organisasi yang dipercaya disusun demi memenuhi kebutuhan karyawan pula.

2. Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

Karakteristik ini menggambarkan bahwa karyawan tidak hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha untuk melebihi dari standar minimal pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi. Karyawan juga akan terdorong untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimiliki apabila dibutuhkan oleh organisasi dengan bekerja sama dengan pimpinan maupun rekan kerja. Salah satu cara yang dapat digunakan agar karyawan terlibat adalah dengan memberikan kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama.

3. Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Kesediaan karyawan untuk bertahan dalam sebuah organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan apabila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi, sehingga karyawan memutuskan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Salah satu cara untuk melihat aplikasi dari penelitian komitmen organisasi adalah untuk mengkaji berbagai cara di mana organisasi dapat menimbulkan komitmen yang tinggi di antara pegawai. Meyer and Allen dalam Soekidjan (2009;72) menjelaskan beberapa perbedaan kebijakan sumberdaya manusia dapat mempengaruhi komitmen pekerja. Sebagai contoh, itu telah lama direkomendasi bahwa selama seleksi dan proses rekrutmen, organisasi memberikan informasi nyata kepada calon pegawai.

Pelatihan dapat meningkatkan komitmen organisasi karena disampaikannya kepada pendatang baru bahwa organisasi mendukung dan memiliki kepentingan dalam kesuksesan mereka. Alasan lain adalah: jika pada akhirnya pelatihan memfasilitasi sebuah kesuksesan pegawai, ini mungkin akan berakibat pada hasil positif bagi pegawai (contoh, kenaikan gaji,promosi), jika pegawai mengetahui bahwa pelatihan yang mereka terima telah berkontribusi pada kesuksesan mereka, pegawai kemungkinan akan berterimakasih kepada organisasi. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan, komitmen adalah perilaku dari individu yang didasari dengan kemauan yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Menurut Muchlas (2008;112), faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah personal, situasional dan posisi, personal mempunyai ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu teliti, *ektrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Lebih lanjut Muchlas (2008;112) menjelaskan karakteristik dari personal yang ada yaitu: usia, masa kerja, jenis kelamin, status perkawinan dan ketelibatan kerja. Situasional yang mempunyai ciri-ciri dengan

adanya: nilai (value) tempat kerja, keadilan sosial, karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi, sedangkan posisi dipengaruhi oleh masa kerja dan tingkat pekerjaan.

Menurut Porter dan Steers dalam Priansa (2016; 246) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik individual, meliputi usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras serta faktor kepribadian yang dimiliki oleh pegawai.
2. Karakteristik pekerjaan, meliputi pekerjaan yang menantang, kejelasan tugas, umpan balik sebagai sarana evaluasi hasil kerja, interaksi sosial dan suasana kondusif.
3. Karakteristik struktural/karakteristik organisasi, meliputi desentralisais dan otonomi, tanggung jawab, kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai serta sifat dan karakteristik pimpinan.
4. Pengalaman kerja, meliputi ketergantungan organisasi kerja, nilai pentingnya individu bagi organisasi kerja, sejauhmana harapan pegawai dapat terpenuhi oleh organisasi, sikap positif dari rekan kerja terhadap organisasi kerja, serta tipe kepemimpinan yang ada dan berkembang di dalam organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Dyne dan Graham dalam Priansa (2016;243):

1. Personal

a. Ciri kepribadian tertentu

Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *ekstrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih

berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membant) akan cenderung lebih komit.

b. Usia dan masa kerja

Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi

c. Tingkat pendidikan

Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya lebih tinggi.

d. Jenis kelamin

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e. Status perkawinan

Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya

f. Keterlibatan kerja

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi

2. Situasional

a. Nilai (*value*) Tempat Kerja

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling ketertarikan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan trust akan mempermudah setiap pegawai untuk saling bergai dalam membangun hubungan erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai

organisasinya adalah kualitas produk jasa, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan nilai itu.

b. Keadilan organisasi

Keadilan organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atau pemeliharaan hubungan antar pribadi.

c. Karakteristik pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan dan Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dalam komitmen. Karakteristik spesifik komitmen dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

d. Dukungan organisasi

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberikan dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka pegawai akan menjadi komit.

3. Posisional

a. Masa Kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pegawai untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

b. Tingkat pekerjaan

Berbagai penelitian menyebutkan status sosio ekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi ataupun kemampuan aktif terlibat.

2.2.4. Indikator Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi dalam diri pegawai juga nampak dari beberapa hal sebagai berikut (Priansa, 2016; 236):

1. Penyesuaian

Melakukan upaya penyesuaian dengan organisasi dan melakukan hal-hal yang diharapkan oleh organisasi, serta menghormati norma yang berlaku dan hidup dalam organisasi, serta mentaati dan menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku di organisasi.

2. Meneladani

Dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh pimpinan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi

3. Mendukung secara aktif

Dengan cara bertindak mendukung serta memenuhi kebutuhan organisasi dan menyesuaikan diri dan kepentingannya dengan nilai organisasi.

4. Melakukan pengorbanan pribadi

Dengan cara menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendorong keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi oleh pegawai tersebut.

Sementara menurut Sugiono (2011; 45) indikator dari komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kreatif
2. Inovatif
3. Intuitif
4. Berani mengambil resiko
5. Percaya diri
6. Belajar dari kesalahan
7. Memahami lingkungan
8. Disiplin tinggi
9. Bertanggung jawab

Miner dalam Sopiah (2008:161) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Fase awal, *Initial commitment*

Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah:

- a. Karakteristik individu
- b. Harapan-harapan karyawan pada organisasi
- c. Karakteristik pekerjaan

2. Fase kedua, *commitment during early employment.*

Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal ia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggungjawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

3. Fase ketiga, *commitment during later career*

Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

Menurut Kanter dalam Sopiah (2008:158), mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu :

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan

organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain didalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya, norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Michaels dalam Sutrisno (2010;91) ciri-ciri komitmen organisasi dijelaskan sebagai berikut :

1. Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan : menyenangi pekerjaan, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaan, tetap memikirkan pekerjaan walaupun tidak bekerja.
2. Ciri-ciri komitmen dalam kelompok : sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerja, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerja, memperlakukan teman kerja sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru.
3. Ciri-ciri komitmen pada organisasi antara lain : selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerja

sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berpikir positif pada kritik teman-teman, menempatkan prioritas di atas departemen, tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih baik, memiliki keyakinan bahwa organisasi tersebut memiliki harapan untuk berkembang, berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

Menurut Luthans (2009;250) komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

1. Identifikasi

Identifikasi terlaksanakan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi jika dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi. Sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan atau organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan mereka dalam tujuan organisasi. Hal ini dibutuhkan untuk saling mendukung diantara para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi karena karyawan yang dipercaya menerima tujuan organisasi tersebut telah dipilih dan direncanakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2. Keterlibatan

Keterlibatan karyawan dalam semua aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan mendorong mereka saling bekerjasama dengan baik antar sesama rekan kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk melibatkan semua karyawan adalah dengan mendorong partisipasi mereka

dalam berbagai pembuatan keputusan yang dapat menimbulkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan merupakan keputusan secara bersama.

3. Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk mempererat hubungan dengan organisasi, dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi merupakan hal yang penting dan menunjang komitmen mereka terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat dilakukan apabila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi.

2.3 Karakteristik Pekerjaan

2.3.1. Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri (Subyantoro, 2009:12). Sedangkan karakteristik pekerjaan menurut Handaru, dkk (2013:242) adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya yang bersifat khusus dan merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat-sifat yang ada didalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh para pekerja sehingga mempengaruhi perilaku kerja terhadap pekerjaannya.

Karakteristik pekerjaan merupakan upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan

dan kinerja karyawan. Jadi karakteristik pekerjaan selain mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan juga akan mempengaruhi hasil kerja karyawan serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Pekerjaan yang memiliki otonomi akan memberikan kepada pemangku jabatan suatu perasaan tanggung jawab pribadi dan jika suatu pekerjaan memberikan umpan balik maka karyawan akan mengetahui seberapa efektif dia bekerja (Robbins, 2009:168).

Hackman dan Oldham (Robbins, 2009; 167) mengembang sebuah Model Karakteristik Tugas (*Job Characteristic Model-JCM*) yang menjelaskan bahwa setiap pekerjaan dapat dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan inti, yakni: ragam keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feedback*).

Berdasarkan hasil-hasil riset dalam bidang ini menunjukkan bahwa orang-orang yang dalam pekerjaannya melibatkan adanya tingkat dari variasi ketrampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Selain itu tingkat otonomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar dan apabila disediakan umpan balik yang memadai, karyawan akan mengembangkan suatu pemahamanyang berguna mengenai peranan dan fungsi mereka dengan lebih baik (Djastuti, 2011:4).

2.3.2. Indikator Karakteristik Pekerjaan

Menurut Hackman dan Oldham (Robbins, 2009; 288) karakteristik pekerjaan meliputi lima dimensi inti dari suatu pekerjaan dan hubungan dengan *outcomes* personal dan kerja. Dimensi inti pekerjaan tersebut yaitu:

- a. Keragaman keterampilan (*skill variety*) yaitu tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut keragaman aktifitas yang berlainan dalam penyelesaian pekerjaan, yang meliputi penggunaan beberapa keterampilan dan bakat dari pegawai. Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang bervariasi akan membuat pegawai merasa tidak mudah bosan dan jenuh terhadap pekerjaannya. Selain itu, pekerjaan yang menggunakan banyak ketrampilan dan bakat akan membuat pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan berharga,
- b. Kejelasan tugas (*task identity*), yaitu tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut penyelesaian yang menyeluruh dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifikasi, dari awal hingga akhir dengan hasil yang nyata.
- c. Signifikansi tugas (*task significance*) yaitu tingkat dimana pekerjaan mempunyai pengaruh, yang penting terhadap kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik dengan yang berada di dalam maupun di luar organisasi.
- d. Otonomi (*autonomy*), yaitu tingkat dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian serta keleluasaan substansial kepada pegawai dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur yang diinginkan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- e. Umpan balik (*feedback*) yaitu tingkat dimana dalam penyelesaian tugas-tugas pegawai diberikan konsekuensi berupa informasi langsung dan jelas tentang efektifitas pelaksanaan kerja.

Adapun model karakteristik pekerjaan menurut Robbins adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1.
Model Karakteristik Pekerjaan



Sumber : Robbins (2009; 171)

Tiga dimensi pertama yaitu keragaman keterampilan, identitas tugas, dan nilai penting tugas secara bersama-sama akan menciptakan keadaan psikologis berupa kerja yang bermakna, artinya jika ketiga karakteristik pekerjaan ini ada dalam suatu pekerjaan, dapatlah diramalkan bahwa pemangku pekerjaan itu akan memandang pekerjaan itu sebagai hal yang penting, berharga, dan ada gunanya

untuk dikerjakan. Pekerjaan yang memberikan otonomi kepada pemangku pekerjaan akan menimbulkan perasaan tanggung jawab pribadi untuk hasilnya dan jika suatu perusahaan memberikan umpan balik, karyawan akan tahu seberapa efektif ia bekerja. Akhirnya kekuatan kebutuhan pertumbuhan dari seorang individu sebagai suatu variabel moderat yang memiliki arti penting dalam hubungannya antara karakteristik pekerjaan dengan hasil kerja.

Dapat dijelaskan bahwa individu yang dalam pekerjaannya melibatkan tingkat keragaman keterampilan, identitas tugas dan arti tugas yang tinggi akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Tingkat otonomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar. Selain itu, jika suatu pekerjaan memberikan umpan balik dari pimpinan maupun rekan kerja, maka seorang karyawan akan tahu seberapa efektif dia bekerja dan dapat menjadi suatu bahan evaluasi bagi karyawan. Melalui titik pandang motivasi, model di atas mengatakan bahwa imbalan internal diperoleh seorang individu saat ia memahami arti pekerjaan yang dialami maka secara pribadi pegawai tersebut telah berkinerja dengan baik pada suatu tugas (tanggung jawab untuk hasil kerja). Semakin lengkap keadaan dari ketiga hal tersebut di atas, maka akan berdampak pada semakin tinggi motivasi, kinerja dan kepuasan pegawai itu dan semakin rendah kemungkinannya serta kemungkinan ia keluar dari organisasi.

Hubungan antara dimensi karakteristik pekerjaan dan hasil pekerjaan disesuaikan dengan kekuatan kebutuhan pertumbuhan dari karyawan, yaitu dilihat dari keinginan karyawan terhadap penghargaan diri dan aktualisasi diri. Karyawan

dengan kebutuhan berkembang yang tinggi dengan tingkat dimensi kerja yang tinggi akan menunjukkan efek yang semakin tinggi terhadap output personal dalam bekerja yaitu prestasi kerja, kepuasan kerja, rendahnya kemungkinan individu keluar dari organisasi.

2.4. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu diantaranya:

Tabel II.1.
Review Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Indi Djastuti (2011)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Manajerial Perusahaan Jasa Konstruksi di Jawa Tengah	Hasil penelitian menyatakan bahwa variasi keterampilan, idenititas tugas, sgnifikansi tugas, otonomi dan umapn balik berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan.
2	Handaru, dkk (2013)	Pengaruh Karakteristik Hasil pe nelitian terse but 38 (2013) Pekerjaan Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT "X" Jakarta	Hasil penelitian yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel karakteristik pekerjaan dan kompensasi terhadap komitmen organisasi secara parsial maupun simultan
3	Nawang Retno Dwiningrum (2013)	Pengaruh Karakteristik Personal dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi (Studi kasus pada Politeknik Negeri Balikpapan)	Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel karakteristik personal dan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi. Artinya variasi perubahan komitmen organisasi dipengaruhi oleh karakteristik personal dan karakteristik pekerjaan. Sedangkan pengujian hipotesa kedua menunjukkan bahwa variabel karakteristik pekerjaan mempunyai kontribusi lebih besar dari karakteristik personal terhadap komitmen organisasi.

4	Yunita Tamalero, Bambang Swasto, Djamhur Hamid (2012)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan <i>Intention To Quit</i> (Studi pada Karyawan PT. Manado Media Grafika)	Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (2) Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi; (3) Karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>intention to quit</i> ; (4) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi; (5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>intention to quit</i> ; dan (6) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>intention to quit</i> .
---	---	--	--

2.5. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dibuat kerangka pemikiran dari penelitian ini sebagai berikut :

Gambar II.1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Robbins dan Judge (2013)

2.6. Hipotesis

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan tinjauan pustaka maka dapat dibuat hipotesis penelitian ini yaitu :

Diduga karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan Departemen Proses pada PT Duta Palma Nusantara.

2.7. Variabel Penelitian

Adapun variabel dari penelitian ini adalah :

- a. Variabel Dependen (Y) adalah:
- b. Variabel Independen (X) adalah :

Karakteristik Pekerjaan

