

Karya Ilmiah

**KARAKTERISTIK PEKERJAAN DENGAN
KETERIKATAN KARYAWAN**



OLEH:

NURMAIZAR NILAWATI SIREGAR S.Psi

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
2003**

KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunianya, penulis dapat meluangkan pikiran dalam penulisan karya ilmiah ini.

Kesuksesan seseorang disuatu bidang tidak terlepas dari kepercayaan diri yang dimilikinya yang juga dipengaruhi oleh latar belakang keluarganya atau orang tuanya.

Selama mengerjakan penulisan ini penulis banyak memperoleh bantuan dan dorongan dari berbagai pihak maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tidak terhingga kepada ketua Yayasan Pendidikan Haji Agus Salim Rektor, Dekan, Ketua lembaga pendidikan serta rekan-rekan yang banyak memberikan dorongan di dalam pembuatan karya ilmiah ini.

Penulis menyadari bahwa yang disajikan dalam karya ilmiah ini belum sempurna sesuai dengan apa yang diharapkan, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis menerima kritik dan saran dari siapa saja yang berhati tulus dan mempunyai niat baik dalam penyempurnaan karya ilmiah ini.

Akhir kata penulis berharap semoga karya ilmiah ini bermamfaat bagi pembaca dan khususnya bagi diri penulis sendiri.

Medan,

PENULIS

(NUR MAIZAR NILAWATI SIREGAR, S.Psi)

DAFTAR ISI

Daftar isi.....	i
Kata Pengantar.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar belakang masalah.....	2
B. Tujuan penulisan.....	3
BAB II. LANDASAN TEORI	
A. Keterikatan pada perusahaan.....	11
1. Pengertian perusahaan.....	11
2. Keterikatan pada perusahaan.....	13
3. Dinamika Keterikatan Pada Perusahaan.....	14
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan.....	18
B. Persepsi terhadap karakteristik pekerjaan.....	22
1. Pengertian Persepsi.....	23
2. Faktor-faktor yang berperan dalam persepsi.....	24
3. Proses terjadi persepsi.....	30
4. Karakteristik pekerjaan.....	34
5. Model karakteristik pekerjaan Hackman & Oldhman.....	37
6. Hubungan antara persepsi terhadap karakteristik kerja.....	43
BAB III. PEMBAHASAN.....	44
BAB IV KESIMPULAN.....	45

Daftar pustaka

BAB I

PENDAHULUAN

A. PERMASALAHAN

Faktor manusia dalam bisnis pengembangan perusahaan tidak dapat diabaikan lagi. Persaingan membuat para pimpinan perusahaan semakin sadar akan perlunya menciptakan masyarakat dan suasana kerja yang dapat memikat, mengerahkan, mengarahkan, mengembangkan serta mempertahankan karyawan yang baik. Persaingan bukan lagi semata-mata persaingan antar produk dan jasa di pasar, melainkan persaingan antar perusahaan yang berlomba memikat dan mempertahankan karyawan yang baik

Karyawan adalah merupakan asset yang paling berharga dan dikategorikan ke dalam sumber daya manusia yang merupakan salah satu faktor yang peranannya dirasakan semakin penting bagi pengembangan perusahaan maupun ekonomi nasional.

Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi bermanfaat bukan hanya dalam penyesuaian gerak langkah perusahaan atas perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat, dengan tersedianya sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kompetensi yang tinggi memungkinkan perusahaan melakukan antisipasi terhadap berbagai perubahan dalam lingkungan bisnis usaha yang akan memberikan suatu *competitive advantage* bagi perusahaan (Usahawan, 1992).

Perubahan lingkungan bisnis perusahaan akan membawa dampak perubahan pada strategis bisnis. Perubahan strategi bisnis akan semakin mengarahkan pimpinan

perusahaan untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi bidang sumber daya manusia akan dibawa. Dalam pengertian bahwa sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari organisasi/perusahaan (Golden & Ranunanjam, 1985). Pengembangan sumber daya manusia biasanya dilakukan melalui kegiatan investasi sumber daya manusia. Betapa pun sempurnanya rencana penyusunan organisasi dan strategi bisnis, pengawasan serta penelitian suatu perusahaan, bila karyawan perusahaan tersebut tidak melaksanakan tugasnya dengan perasaan sukarela dan minat yang gembira, maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang telah ditargetkan.

Pengembangan dan pembaharuan konsep-konsep manajemen sumber daya manusia mengalami banyak kemajuan, dimana setiap anggota perusahaan mendukung untuk terjadinya perubahan tersebut. Keberhasilan negara Jepang sebagai negara industri yang cukup besar tidak terlepas dari cara mengatur dan mengelola sumber daya manusianya yang direkayasa dari manajemen barat. Manusia tidak lagi dianggap sebagai mesin pekerja, tetapi juga diperhatikan nilai – nilai sosial, kesejahteraan, kepuasan dengan situasi kerja dan harapan yang mereka miliki terhadap pekerjaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan terhadap manajemen manusia yang mendasar pada empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta yang paling berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi / perusahaan, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan dari organisasi / perusahaan tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika kebijaksanaan dan prosedur yang berhubungan dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian visi dan

misi perusahaan. Ketiga, budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang cukup terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat yang mempengaruhi baik pemikiran, pembicaraan maupun tindakan manusia yang bekerja dalam organisasi tersebut. Budaya Perusahaan mempengaruhi hampir segala hal mengenai keputusan apa yang akan diambil, bagaimana cara mengambilnya, siapa yang akan mengambilnya, siapa yang melaksanakan dan bagaimana pengawasannya. Dengan demikian budaya perusahaan tersebut harus ditegakkan dan pengupayaan yang terus menerus mulai dari level puncak sampai dengan level bawah untuk dapat diterima dan dipatuhi sebagai nilai – nilai pokok dan falsafah bekerja. Ke empat, berhubungan dengan integrasi, menjadikan semua anggota perusahaan tersebut terlibat dan bekerja sama untuk bersinergi dalam suatu team dalam mencapai tujuan bersama (Amstrong, 1990).

Kesadaran akan pentingnya pentingnya sumber daya manusia ini mendorong para pengusaha dan para profesi di bidang sumber daya manusia untuk melakukan penelitian dan pengembangan terhadap tuntutan perubahan lingkungan bisnis dan industri. Artinya suatu organisasi harus mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi dimana sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Schuller (1990) mengatakan bahwa perubahan lingkungan bisnis meliputi aspek internal dan eksternal. Perubahan eksternal dalam lingkungan bisnis meliputi tantangan global, yang berupa ekspansi global dan persaingan akan penugasan internasional, persaingan domestik dan internasional, trend ekonomi , kemajuan teknologi dan otomatisasi. Sementara

perubahan internal dalam lingkungan bisnis meliputi permasalahan nilai dan budaya, hak dan etika, struktur organisasional, budaya organisasi dan filosofi sumber daya manusia.

Tidaklah dapat dipungkiri bila sumber daya manusia merupakan faktor penentu yang strategis demi tercapainya keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karenanya, kebutuhan akan karyawan yang mampu berprestasi, bersemangat kerja tinggi, loyal dan mau bekerja sebaik mungkin demi kepentingan perusahaan adalah mutlak menjadi kebutuhan utama suatu perusahaan. Usaha untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang memenuhi persyaratan tersebut bukanlah hal yang mudah (Andrew, 2002).

Di dalam lingkungan kerja masih banyak dijumpai perilaku – perilaku karyawan yang kurang bertanggung jawab pada pekerjaannya, sehingga merugikan perusahaan maupun konsumen. Di lain pihak masih banyak juga dijumpai perusahaan ataupun pengusaha yang perlakuannya terhadap karyawan ataupun pekerja tidak dilandasi pengertian hakekat kemanusiaan, tidak memperhatikan hak – hak dan keinginan para karyawan. Hal tersebut pada akhirnya mendorong intensitas *labor-turnover*, pemogokan kerja dan hal-hal negatif dalam kehidupan industri.

Disaat gencar – gencarnya upaya meningkatkan kesadaran akan pentingnya peran manusia di dalam kegiatan industri, bahwa mereka bukan sekedar sekrup di dalam suatu konstruksi mesin industri, maka maraknya unjuk rasa dan peristiwa *labor-turnover* tersebut mendorong keprihatinan. Dan ini merupakan suatu ironi bagi pemerintah dan para pengusaha untuk lebih dalam lagi mencanangkan bahwa sumber

daya manusia sebagai aset utama dalam pengembangan industri dan pembangunan ekonomi negara (SWA, 2003).

Sebagai contoh adalah pemogokan puluhan ribu buruh pabrik di PT. Gajah Tunggal, perusahaan tekstil di Bandung yang ditinggalkan 200 karyawannya dan sebagainya. Celakanya, mereka yang memilih keluar dari perusahaan biasanya justru yang memiliki potensi dan kemampuan yang baik (Prospek, 1991).

Di sektor pemerintahan dapat kita lihat pada TVRI. Kian maraknya bisnis TV Swasta juga sempat mengganggu operasional TVRI. Beberapa orang senior TVRI yang termasuk tenaga ahli dan berpengalaman, meloncat ke perusahaan TV Swasta. Adanya karyawan yang berpindah tempat dari sektor industri milik negara ke sektor swasta menarik perhatian karena seakan-akan mengindikasikan adanya kesalahan manajemen di dalam memahami kebutuhan-kebutuhan dan karakteristik manusia pekerjaannya.

Disamping itu setiap tahunnya diperkirakan lebih dari 400 juta hari kerja hilang di Amerika Serikat karena ketidakhadiran karyawan atau kira-kira 5,1 hari hilang per karyawan (Yoles, Carone dan Krinsky, 1975). Di banyak perusahaan, ketidakhadiran karyawan biasa harian di tempat kerja mencapai 10-20% dari jumlah tenaga kerja yang ada (Lawler, 1971). Penelitian yang baru-baru ini dilakukan oleh Mirvis dan Lawler (1977) memperkirakan bahwa biaya ketidakhadiran di antara karyawan non manajerial adalah sekitar 66 dolar setiap hari mencakup gaji langsung dan biaya tunjangan tambahan, juga mencakup biaya yang dihubungkan dengan penggantian sementara dan perkiraan atas hilangnya keuntungan perusahaan karena produktivitas yang terganggu. Selain data semacam itu tidak dapat disangkal; data

juga mengkombinasikan total kerugian selama satu hari yang diperkirakan dengan biaya yang dihubungkan dengan ketidak hadiran karyawan yang menghasilkan suatu kerugian tahunan di Amerika Serikat yaitu sekitar 26,4 miliar dolar.

Suatu tinjauan terhadap penelitian yang dilakukan , mengindikasikan bahwa para peneliti masalah ketidakhadiran karyawan telah menemukan adanya hubungan secara khusus yang melibatkan antara ketidakpuasan kerja dan situasi di lingkungan kerja yang mempengaruhi hubungan sikap dan prilaku karyawan yang mempengaruhi motivasi kerja.

Sejumlah bukti menunjukkan bahwa hubungan antara variabel situasi kerja dan kepuasan serta motivasi kehadiran bukan merupakan hubungan yang langsung (Locke,1976). Pengaruh utama pada seberapa besar seorang karyawan mengalami kepuasan dengan situasi kerja adalah nilai-nilai dan harapan yang mereka miliki terhadap pekerjaan mereka. Telah ditunjukkan sebelumnya bahwa seseorang datang ke tempat kerja dengan nilai-nilai dan harapan kerja yang berbeda, yaitu mereka memberi nilai pada segi-segi yang berbeda dari suatu pekerjaan dan mengharapkan segi-segi ini ditampilkan pada tingkat tertentu untuk menjaga keanggotaan (Locke & Porter ,1976)

Perlu diingat , prilaku individu dalam perusahaan (organisasi) merupakan hasil interaksi antara iklim organisasi dengan variabel individu, berhubungan dengan karakteristik individu yang antara lain meliputi kebutuhan dan tujuan individu, prestasi kerja maupun hal-hal lain yang sangat menentukan bagaimana penampilan individu dalam organisasai (Rasimin, 1988). Menurut Schermerhon (1982) pada satu pihak karyawan bersedia bekerja dengan berusaha sebaik mungkin dan bersikap serta

berprilaku loyal pada perusahaan. Sebagai imbalannya, mereka menuntut lebih dari sekedar hadiah yang bersifat ekonomis. Mereka butuh rasa aman, diperlakukan sebagai manusia seutuhnya, mendapatkan penghargaan dalam berhubungan dengan teman sekerja dan atasannya, memperoleh peluang untuk tumbuh dan belajar terus serta memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaannya.

Sebaliknya, perusahaan pun mengharapkan karyawan mampu mempertahankan dan mengembangkan citra perusahaan, loyal, mampu menyimpan rahasia perusahaan, mau bekerja dan berusaha sebaik-baiknya, mempunyai motivasi yang tinggi dan selalu bersedia berkorban demi perusahaan.

Steers dan Porter (1983) percaya bahwa karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi terhadap organisasi kerjanya (perusahaan) akan menunjukkan keinginan yang kuat untuk tetap bekerja pada organisasi tersebut dan akan berusaha untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi. Sebaliknya, apabila keterikatan tersebut tidak dimiliki karyawan maka hal itu akan tercermin melalui tindakan pemogokan, sabotasi, absensi yang tinggi atau *labor-turnover*.

Keterikatan pada perusahaan dapat diartikan sebagai sikap seorang dalam mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi beserta nilai-nilai dan tujuannya serta ingin tetap menjadi anggota untuk mencapai tujuan tersebut (Steers dan Porter, 1983). Identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan berkaitan dengan sejauh mana karyawan mau mematuhi dan mengambil nilai-nilai tersebut sebagai nilai-nilai pribadi. Oleh karena itu efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan dapat ditentukan oleh sejauh mana keterikatan masing-masing anggota terhadap organisasi

kerjanya. Tingkat partisipasi anggota dan aktivitas organisasi yang tinggi akan menunjukkan tingkat keterikatan yang tinggi pula.

Alasan primer yang berhubungan dengan adanya eksodus dari suatu perusahaan ke perusahaan lain adalah tidak adanya kepuasan kerja di perusahaan mereka yang lama, karena kemampuan pekerja tidak dapat dipergunakan secara optimum dan kurangnya apresiasi terhadap hasil kerja mereka. Kadangkala seorang bawahan yang memiliki skill yang baik harus mengikuti pendapat atasan yang kurang mampu, karena jabatan seorang naik pangkat bukan karena alasan fungsional tetapi karena alasan struktural.

Perbaikan kondisi dan situasi kerja adalah merupakan kunci yang paling tepat. Kesempatan untuk mengembangkan diri dan kepuasan kerja pun tak bisa diabaikan. Tidak adanya kesempatan untuk mengembangkan diri serta tidak berfungsinya skill dan kemampuan karyawan secara optimal sebagai sebab yang mendorong karyawan berpindah kerja karena mengalami frustrasi dengan pekerjaannya.

Kondisi tersebut dapat dimengerti dengan melihat fakta bahwa suatu pekerjaan bukanlah semata-mata sarana untuk memenuhi kebutuhan fisik seorang karyawan. Pekerjaan mempunyai nilai lebih dari itu karena secara langsung akan mampu mendukung aspek-aspek psikologis lain seperti harga diri, kebanggan, rasa berarti, status sosial dan keyakinan diri. Oleh karena itu sifat-sifat atau unsur-unsur yang ada di dalam suatu pekerjaan atau dengan kata lain karakteristik pekerjaan, yang diimbun oleh karyawan harus kaya dengan dimensi-dimensi yang mampu mendukung pengembangan diri, karir dan tanggung jawab. Jika tidak, maka besar kemungkinannya pekerjaan tersebut sama sekali tidak akan memacu kondisi

psikologis yang positif. Bahkan sebaliknya, seperti yang tampak dalam ilustrasi di atas, menimbulkan kekecewaan yang berakibat tingginya *labor-turnover*. Hal ini berkaitan dengan persepsi negatif karyawan terhadap karakteristik pekerjaan yang diemban.

Peristiwa-peristiwa di atas menguatkan pendapat yang diungkapkan oleh Lawler bahwa karakteristik pekerjaan secara langsung dapat mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan terhadap pekerjaannya. Individu yang menginginkan kepuasan dalam pekerjaannya harus bereaksi secara positif terhadap empat dimensi inti dari pekerjaan. Empat dimensi inti ini diadaptasi dari Turner dan Lawrence (1985), yaitu variasi skill, identitas tugas, otonomi dan umpan balik. Konsep ini kemudian dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1974) dan ditambah dimensi signifikansi tugas.

Adanya dimensi inti dalam suatu pekerjaan akan menimbulkan suatu keadaan yang disebut keadaan psikologis kritis dalam diri karyawan yaitu ; timbulnya rasa keberartian dari pekerjaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan dan pengetahuan terhadap hasil kerja. Keberartian dipengaruhi oleh tiga dimensi yaitu adanya variasi skill, identitas tugas dan signifikansi tugas. Tanggung jawab terhadap hasil kerja dipengaruhi oleh adanya otonomi, sedangkan pengetahuan terhadap hasil kerja lebih disebabkan oleh adanya umpan balik. Kondisi psikologis kritis ini selanjutnya akan memacu motivasi kerja internal dan kepuasan kerja serta menurunkan absensi dan kemangkiran ditempat kerja, dimana hal tersebut mengidentifikasi adanya keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

B. Tujuan penulisan

Tujuan penulisan ini adalah untuk melihat kaitan antara karakteristik pekerjaan dengan keterikatan karyawan pada perusahaan

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Keterikatan Pada Perusahaan

1. Pengertian Perusahaan

Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi formal. Barnard (dalam Miller dan Form, 1964) memandangnya sebagai suatu sistem pengoordinasian aktivitas-aktivitas yang sengaja dilakukan oleh dua orang atau lebih. Secara khusus ditegaskan ciri-ciri dari organisasi formal, yaitu a. Bersifat impersonal ataupun personal, b. Tersusun dari anggota-anggota dengan maksud menjalin hubungan ideal, dan c. Biasanya merupakan bagian dari suatu sistem kooperatif yang besar.

Dikatakan oleh Siagian (dalam Indrawijaya, 1986) bahwa organisasi formal adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dan dalam ikatan tersebut seseorang atau beberapa orang sebagai bawahan. Pendapat tersebut sejalan dengan pandangan Handoko (1989) bahwa organisasi formal merupakan sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan struktur dan pola hubungan kerja yang teratur melalui manajemen. Sehingga, kapan pun seseorang berada di dalam kelangsungan suatu kontak formal, dalam keadaan apapun, maka relasi yang terjadi ditandai dengan aksi dan reaksi yang berlangsung dalam pengharapan formal.

Menurut Kartono (1985) organisasi formal adalah organisasi yang ada di atas kertas, dengan relasi-relasi logis berdasarkan peraturan, konvensi dan kebijakan organisasi, dalam mana terdapat pembagian tugas dan hirarki kerja. Ia merupakan suatu sistem yang mapan yang memungkinkan orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian kerja.

Defenisi-defenisi di atas mengisyaratkan adanya suatu bentuk hubungan di antara anggota-anggota secara baku. Di dalam perusahaan, sebagai suatu organisasi formal, pengaturan hubungan secara khusus tersebut akan tampak pada bagan organisasi. Hubungan-hubungan tersebut adalah (Barnard dalam Miller dan Form 1964) :

- a. Hubungan wewenang (otoritas), siapa (bagian apa) mempunyai wewenang kepada siapa (bagian apa).
- b. Siapa (bagian apa) mempunyai fungsi khusus apa, misalnya auditing, manajer atau pekerja kasar.
- c. Siapa (bagian apa) mempunyai fungsi khusus apa; misalnya auditing, manajer atau kerja kasar.
- d. Siapa melapor apa dan kepada siapa (sistem komunikasi).

Hal-hal di atas pula yang membedakan organisasi formal dengan organisasi informal yang tak mempunyai perumusan pembagian tugas, peranan dan hirarki secara tegas, melainkan lebih mendasarkan pada saling pengertian karena kesamaan pengalaman dan pandangan.

Indrawijaya (1986) memandang perusahaan, sebagai suatu sistem, mempunyai dua pendekatan. Pendekatan pertama memandang perusahaan sebagai

suatu sistem tertutup yang lebih mementingkan efisiensi di dalamnya. Pandangan ini lebih menekankan pada kemampuan untuk bertahan terhadap tekanan dari dalam maupun dari luar daripada kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Pendekatan kedua memandang perusahaan sebagai suatu sistem terbuka. Pendekatan ini lebih mementingkan dinamika kehidupan organisasi. Sistem ini memungkinkan terjadinya pertukaran bahan, informasi atau energi dengan lingkungannya. Perusahaan mendapat masukan (*input*) dan memberikan keluaran (*output*) yang disajikan kepada lingkungan itu pula. Pandangan ini lebih banyak dianut oleh perusahaan-perusahaan modern, walaupun pendekatan pertama tidak sama sekali ditinggalkan.

Perusahaan, sebagai suatu sistem terbuka, selain mencakup proses produksi juga mencakup proses produksi juga proses-proses esensial lainnya untuk mempertahankan eksistensinya, yaitu menopang fungsi-fungsi dan beradaptasi dengan lingkungannya. Untuk mencapai sasaran primernya, yaitu mempertahankan kelangsungan hidup, berkembang dan menghasilkan laba, perusahaan harus melakukan penyeimbangan antara manusia, tugas dan manajemen sebagai komponen utamanya.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup perusahaan, maka hal tersebut patut mendapat perhatian dalam porsi yang besar. Pengetahuan tentang karakteristik kepribadian, sikap, kebutuhan dan segala aspek kepribadian manusia akan membantu meningkatkan sumber daya manusia. Sebab,

pengetahuan tersebut akan berguna untuk mengintegrasikan antara kebutuhan karyawan dan tuntutan perusahaan.

Dari berbagai defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan merupakan suatu sistem yang melibatkan dua orang atau lebih yang saling berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan bersama serta memiliki struktur dan pola hubungan kerja yang teratur melalui manajemen.

2. Keterikatan Pada Perusahaan

Keterikatan pada perusahaan merupakan hubungan antara anggota dengan perusahaan sebagai suatu sistem secara keseluruhan. Ia merupakan derajat identifikasi seorang pekerja terhadap perusahaan dan kemauan untuk berpartisipasi aktif secara kontinyu di dalamnya. Seperti kekuatan magnetis yang menarik suatu objek metal terhadap benda metal lain, ia menunjukkan kekuatan kemauan pekerja untuk tetap bekerja di perusahaan. Keterikatan merefleksikan keyakinan terhadap misi-misi dan tujuan-tujuan perusahaannya, kemauan untuk mencurahkan kecakapan dan adanya kehendak untuk tetap bekerja.

Bila loyalitas bersifat aktif karena ada keinginan dari individu untuk menyumbangkan sesuatu dari dirinya untuk kesejahteraan perusahaan. Biasanya, semakin lama karyawan bekerja, keterikatan pada perusahaan akan kian kuat, seperti tampak pada karyawan yang telah mengesap sukses personal di dalam perusahaan, atau mereka yang bekerja di dalam suatu kelompok yang berkomitmen tinggi. Pekerja yang terikat biasanya akan memiliki catatan kehadiran yang bagus, setia pada kebijaksanaan perusahaan dan rendah tingkat *turn-over* nya. Steers dan Porter (1983)

mengatakan bahwa pada dasarnya keterikatan pada perusahaan merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu dalam keterlibatannya dengan organisasi kerja.

Untuk menilai keterikatan karyawan terhadap perusahaan, Steers dan Porter (1983) menyatakan 3 (tiga) karakteristik yang dapat dijadikan pedoman, yaitu :

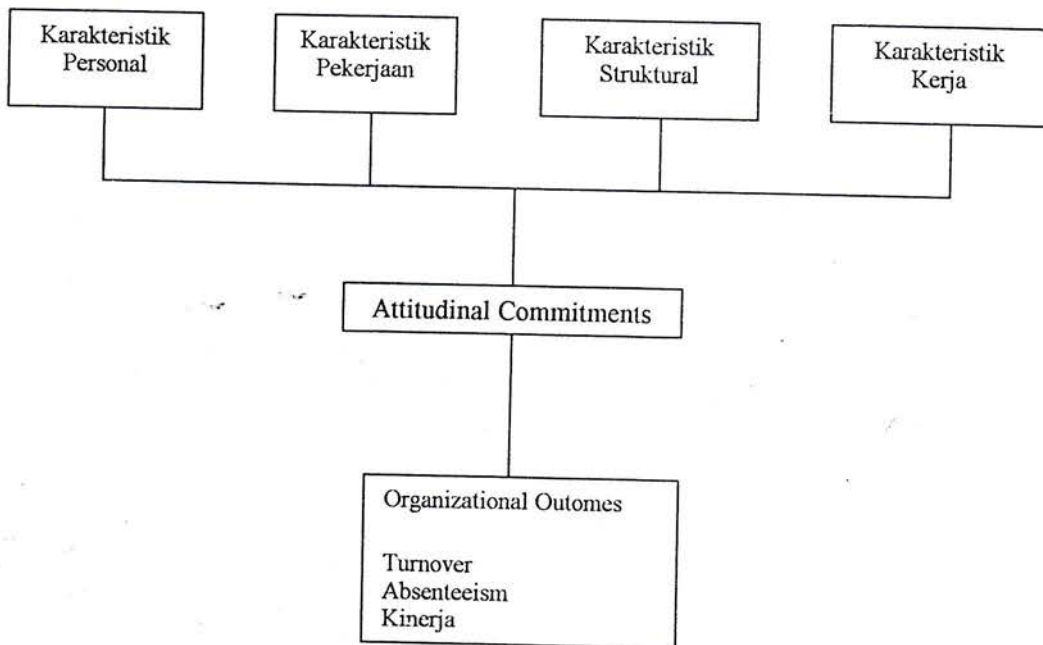
- a. adanya kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai dan tujuan perusahaan.
- b. Adanya keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi kepentingan perusahaan, dan.
- c. Adanya suatu dorongan dan keinginan yang kuat tidak sekedar loyalitas yang bersifat pasif, melainkan mengandung hubungan yang aktif terhadap perusahaan karena individu mempunyai keinginan untuk memberikan sesuatu dari dirinya sendiri untuk mendukung kesejahteraan perusahaan.

Keterikatan pada perusahaan dapat dibedakan menurut kategori sikap (*attitudinal commitment*) dan perilaku (*behavioral commitment*). Menurut kategori sikap, keterikatan pada perusahaan dipandang sebagai suatu keadaan seseorang mengidentifikasi dirinya pada suatu perusahaan beserta tujuan-tujuannya dan ingin tetap menjadi anggotanya untuk memudahkan pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Hal tersebut menunjuk pada orientasi individu terhadap perusahaan dengan melekatkan identitas dirinya pada perusahaan tersebut.

Sebagai suatu sikap, keterikatan mengandung aspek yang saling menunjang, yaitu aspek kognitif, konaktif dan afektif. Aspek Kognitif berisi kepercayaan (*belief*) mengenai objek sikap, aspek afektif menyangkut masalah emosional subjektif terhadap objek sikap, sedangkan aspek konaktif menunjukkan kecenderungan

perilaku yang ada dalam diri seseorang dalam kaitannya dengan objek sikap yang dihadapi. Ketiga aspek ini selalu selaras dan konsisten, sehingga bila dihadapkan dengan objek sikap yang sama akan mempolakan sikap yang seragam. Apabila salah satu diantara ketiga aspek itu tidak konsisten dengan yang lain, maka akan terjadi ketidakselarasan yang menyebabkan timbulnya mekanisme perubahan sikap sedemikian rupa sehingga konsistensi itu tercapai kembali.

Di dalam pengertian keterikatan sebagai suatu sikap paling tidak terdapat empat faktor yang diyakini berpengaruh terdapat, yaitu : karakteristik personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain organisasi (*structural*) dan pengalaman kerja. Keempat faktor tersebut dapat dilihat pada bagan di bawah ini dan diuraikan lebih luas di dalam sub bahasan tersendiri.



Gambar 1 : Faktor-faktor yang mempengaruhi *attitudinal commitment*

Behavioral commitment berfokus pada proses yang mengaitkan masa lalu individu sehingga membuatnya terikat pada organisasi kerja (Steers & Porter, 1983). Pengalaman mungkin menunjukkan bahwa apa yang telah terjadi di masa lalu akan terulang di masa datang. Seseorang akan bertindak jika ia memiliki keyakinan bahwa tindakannya akan menuju ke sasaran dan tujuan yang diinginkan. Disini terlihat kekuatan harapan yang didasarkan pada pengalaman masa lalu. Melalui proses belajar dari pengalaman ia akan menilai seberapa besar kontribusi yang akan diberikan dan apa manfaat yang diperoleh dari perusahaan dan pengaruhnya bagi kehidupan sosial dirinya.

Dalam konteks ini (*behavioral commitment*), menurut Becker, akan terjadi suatu *side bets*, yaitu proses yang menghubungkan tindakan-tindakan yang tidak berhubungan sebelumnya dengan *reward* yang kemudian menyebabkan perilaku individu dalam perusahaan menjadi kurang bebas. Keterikatan menunjukkan suatu kecenderungan untuk melakukan aktivitas yang ajeg sebagai akibat ketakutan akan kehilangan *side bets* bila seseorang tidak meneruskan aktivitas tersebut. Aktivitas yang dimaksud adalah dorongan untuk tetap menjadi anggota perusahaan, sedang taruhan yang dimaksud adalah keterikatan yang telah "ditabung" yang menjadi tak berguna bila ia meninggalkan perusahaan tersebut.

Reward, selain gaji dan kondisi kerja, dalam hal ini membuat individu terikat pada pekerjaannya sekarang sehingga akan berdampak negatif baginya bila berpindah kerja. Mungkin akan timbul kekuatiran dalam beradaptasi untuk bekerja sama dengan rekan kerja di tempat yang baru atau takut mendapat reputasi buruk bila meninggalkan tempat kerjanya yang sekarang.

Kedua pendekatan terhadap keterikatan karyawan tersebut tidak perlu dipertentangkan. Sesungguhnya pemahaman yang lebih baik terhadap proses kelekatan tersebut dapat dicapai dengan menguji *attitudinal commitment* dan *behavioral commitment* secara simultan. Harus diingat bahwa seseorang bias saja menjadi terikat pada organisasi (perusahaan) sebagai hasil pilihannya di masa lalu (*behavioral commitment*). Sama halnya bahwa mungkin seseorang merasa sangat terikat pada perusahaan (*attitudinal commitment*) dan percaya kepada misi-misi perusahaan, tetapi tidak berarti ia akan tetap bekerja di perusahaan itu.

Dari Uraian di atas disimpulkan bahwa *attitudinal commitment* menekankan pada proses bagaimana seseorang berpikir tentang hubungannya dengan organisasi kerja, atau dengan kata lain sebagaimana individu dipertimbangkan seberapa jauh nilai-nilai dan tujuannya sejalan dengan nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Sedangkan *behavioral commitment* lebih terkait dengan proses bagaimana individu menjadi terikat dengan perusahaan.

Jadi secara garis besar, keterikatan pada perusahaan didefinisikan sebagai suatu kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi kerja yang ditandai dengan adanya : a. kepercayaan dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai perusahaan ; b. kemauan untuk bekerja keras serta mewujudkan cita-cita perusahaan; c. keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan.

3. Dinamika Keterikatan Pada Perusahaan

Seorang karyawan tidak akan langsung merasa terikat dengan perusahaan begitu ia diterima bekerja di sana. Sejak ia mulai bekerja, ia akan selalu menilai

suasana, interaksi yang terjalin, situasi dan kondisi perusahaan. Dari pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh ia akan mengevaluasi keterlibatannya dengan perusahaan tersebut dan seberapa jauh perusahaan menghargai keterlibatannya itu. Hal ini tidak terlepas dari motivasi, yang berkaitan dengan usaha pemenuhan kebutuhan individu.

Motivasi merupakan keadaan dalam diri individu yang mendorong individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan atau memuaskan kebutuhannya. Jadi, motivasi dalam diri seseorang akan diwujudkan dalam suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan kepuasan diri.

Proses motivasi dimulai seseorang ketika mengenali, secara sadar atau tidak, adanya suatu kebutuhan yang tak terpenuhi. Lalu sasaran yang diperkirakan akan mampu memenuhi kebutuhan tersebut digariskan sebagai tujuan. Dari sini serangkaian tindakan yang mengarah ke pencapaian sasaran akan dilakukan.

Terdapat 5 (lima) golongan kebutuhan yang tersusun secara hirarkis menurut Maslow. Kebutuhan-kebutuhan tersebut sebagai berikut :

a. Basic Physical Need

Dalam situasi kerja kebutuhan ini tidak begitu dominan, dengan alasan dapat terpenuhi dengan baik. Hanya dalam keadaan tertentu tampak, misalnya karyawan dua hari bekerja lembur sehingga ada tuntutan fisiologis untuk tidur. Ia merupakan kebutuhan paling dasar, di dalamnya termasuk kebutuhan sandang, pangan dan papan.

b. Safety Needs

Seseorang butuh jaminan rasa aman dan keselamatan, secara fisik dan emosional, baik untuk saat sekarang maupun masa depan. Perilaku ini bias dilihat

pada misalnya, membuat lumbung penyimpanan makanan atau mengikuti program pensiun. Mereka ingin aman secara fisik maupun ekonomis.

c. Belonging and social Needs

Kebutuhan tingkat ketiga ini berkaitan dengan rasa cinta, rasa memiliki dan keterlibatan social. Seseorang ingin diterima oleh orang lain atau lingkungannya dan mengembangkan persahabatan. Karena seseorang banyak menghabiskan waktunya untuk bekerja di dalam lingkungan sosial, maka kebutuhan ini pun tampak di sana.

d. Esteem Need

Seseorang harus merasakan dirinya berguna, dan yakin bahwa orang lain pun berpikir demikian tentang dirinya. Kebutuhan ini berpusat pada keinginan seseorang untuk memiliki gambaran positif tentang dirinya sendiri dan menerima pengakuan dan penghargaan orang lain.

e. Self-Actualization Needs

Setelah semua kebutuhan di atas terpenuhi, seseorang ingin menjadi segala sesuatu yang bisa dicapai sebaik-baiknya. Kebutuhan ini berkaitan dengan usaha pengembangan potensi diri semaksimal mungkin

Karena sumber utama yang memotivasi seseorang adalah tidak terpenuhi suatu kebutuhan, maka kebutuhan yang dominan yang paling berperan atau menjadi motivator utama timbulnya perilaku. Artinya, seseorang akan lebih termotivasi oleh kebutuhan di tingkat lebih atas jika kebutuhan di tingkat bawah sudah terpenuhi secara baik. Tapi bukan berarti kebutuhan tersebut akan diabaikan, melainkan perhatian individu terhadap kebutuhan itu menjadi lebih kecil. Ini tampak pada model hirarki Maslow.

Di dalam dunia kerja adanya hubungan “ timbal balik“ yang seimbang antara pemenuhan kebutuhan pekerja oleh perusahaan dengan kontribusi dari pekerja terhadap perusahaan , yang dimaksudkan untuk mencapai keberhasilan bersama. Tingkat sejauh mana seorang pekerja termotivasi menentukan orientasi terhadap perusahaan akan dipengaruhi oleh sejauh mana perusahaan memuaskan kebutuhan mereka.

Prilaku yang termotivasi kian meningkat jika terdapat hubungan yang positif antara kinerja yang bagus dengan hasil atau penghargaan yang bernilai. Menurut Vroom (1988) ada tiga hal yang meningkatkan motivasi suatu prilaku, yaitu : adanya hubungan positif antara usaha performansi, hubungan positif antara kinerja yang bagus dengan hasil atau *reward* dan perolehan hasil yang bernilai.

Teori *expectancy* dan *availability* yang dikemukakan Vroom (1988) dapat menjelaskan kekuatan dan kebutuhan. *Expectancy* merupakan kemungkinan pemuasan suatu kebutuhan yang dipersepsi oleh individu berdasarkan pengalaman masa lalu. Pengalaman tersebut bisa dialami sendiri, atau pengalaman orang lain yang dihayati sebagai pengalaman sendiri (*vicarious*). Karena *expectancy* tinggi, maka tingkat kebutuhan pun menjadi tinggi. Suatu kegagalan dalam pemenuhan kebutuhan tidak secara langsung menyebabkan kekuatan motivasi menurun. Bisa jadi, individu kian kuat motivasinya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Tetapi jika sering mengalami kegagalan, maka *expectancy* akan diantisipasi demi suatu perubahan.

Availability berkaitan dengan persepsi individu terhadap keterbatasan yang ada di dalam lingkungan. Hal ini menentukan persepsi individu terhadap seberapa jauh kemungkinan pencapaian sasaran guna pemuasan suatu kebutuhan. Sebagai

contoh menonton TV atau membaca, tetapi tiba-tiba lampu padam, Ia mungkin sangat berhasrat membaca. Tetapi tidak adanya sumber penerangan alternatif membuatnya terpaksa menghentikan upaya pemenuhan keinginan tersebut.

Pengalaman di dalam lingkup kerja perusahaan berperan terhadap pembentukan perilaku karyawan dalam mengambil tindakan memenuhi kebutuhan yang didapat, orang memandang bahwa beberapa tindakan tertentu membantu mencapai sasaran mereka, sedangkan beberapa tindakan lain gagal atau bahkan mendapat hukuman. Dengan belajar dari pengalaman itu, seseorang akan mencoba mempertahankan perilaku yang menghasilkan berbagai bentuk imbalan positif.

Berdasarkan pemahaman yang diuraikan diatas, hubungan antara keterikatan dan motivasi dapat dijelaskan bahwa seseorang bergabung pada perusahaan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi yang tinggi akan lebih mendorong usaha dan kinerja individu demi perusahaan, sebab motivasi menyiratkan adanya tekanan; untuk maju ke depan, untuk berbuat lebih banyak. Apabila ia merasa perusahaan dapat memenuhi kebutuhannya, maka ia akan memutuskan untuk tetap menjadi anggota perusahaan. Begitu pun sebaliknya, dengan alasan bahwa tak mampu memenuhi kebutuhannya, seseorang dapat keluar dari kerjanya.

4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Pada perusahaan

Keterikatan pada perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Banyak penelitian dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang berperan dalam pembentukan rasa keterikatan pada perusahaan . Steers dan Porter (1983)

mengelompokkan faktor-faktor tersebut menjadi 4 (empat) kategori berdasarkan teori pertukaran dari Mowday, yaitu :

a. Karakteristik Pekerjaan. Penghargaan hakiki dari suatu pekerjaan terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Hal ini sesuai dengan pendapat Hackman dan Lawler (1985) bahwa karakteristik pekerjaan secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan.

Suatu pekerjaan akan lebih mendorong motivasi internal jika ia mengandung karakteristik yang mampu menopang pengembangan diri karyawan. Motivasi melalui pekerjaan ini berkaitan dengan masalah rancangan pekerjaan . *Job enrichment*, yaitu suatu usaha memodifikasi pekerjaan melalui penambahan jumlah pekerjaan dengan memberi lebih banyak kesempatan untuk berprestasi, bertanggung jawab dan perkembangan pribadi melalui perancangan kembali suatu pekerjaan akan memberi dampak positif terhadap keterikatan perusahaan.

Job stress merupakan kondisi pada saat faktor-faktor dalam kerja berinteraksi dengan karyawan untuk mengubah keadaan psikologis dan fisiologis, sehingga karyawan tersebut terdorong untuk menyimpang dari fungsi normalnya. *Job stress* ini berkorelasi negatif dengan keterikatan pada perusahaan.

b. Karakteristik Struktural. Secara umum keterikatan pada perusahaan berhubungan positif dengan tingkat formalisasi, ketergantungan fungsional dan desentralisasi. Juga terdapat hubungan positif antara keterikatan pada perusahaan dengan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, saham yang ditanam dan fungsi pengawasan.

c. **Pengalaman Kerja.** Pengalaman dalam bekerja merupakan suatu kekuatan sosial yang penting dalam mempengaruhi kelekatan psikologis (psychological attachment) individu pada perusahaan. Sejauh mana pengalaman bisa membentuk perilaku di masa datang tergantung kepada sejauh mana seorang mampu mengenali kemiripan antara situasi terdahulu dengan situasi sekarang yang dihadapi.

Kemampuan memandang sesuatu berlainan pada setiap orang, begitu pula kemampuan mengenali korelasi berbagai peristiwa. Oleh karena itu beberapa orang lebih mampu belajar dari pengalaman daripada orang lain. Jika seseorang memandang positif pengalaman masa lalunya di perusahaan, maka keterikatannya terhadap perusahaan akan kuat.

Kekuatan harapan sesungguhnya mungkin didasarkan pada pengalaman masa lalu. Tetapi individu sering dihadapkan pada keadaan baru, perubahan dalam pekerjaan, sistem penggajian atau kondisi kerja yang diterapkan manajemen, yang mana pengalaman tidak cukup memberi informasi tentang arti dari perubahan tersebut. Dalam keadaan demikian keterikatan pada perusahaan bisa menurun.

Faktor – faktor yang terlibat di sini berkaitan dengan perlakuan terhadap karyawan bekerja di perusahaan. Beberapa pengalaman dalam bekerja yang berpengaruh pada keterikatan adalah seberapa jauh karyawan merasakan sikap positif terhadap perusahaan, tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan akan memperhatikannya, merasa dibutuhkan oleh perusahaan, merasa adanya kepentingan pribadi antara dirinya dengan perusahaan dan seberapa besar harapan-harapannya dapat terpenuhi melalui pekerjaannya di perusahaan itu.

Keterikatan pada perusahaan mempunyai hubungan positif dengan keadilan memberi upah, mutu pengawasan, hubungan pengawasan dan keterlibatan sosial karyawan dalam perusahaan. Menurut Handoyo (1984), keterikatan karyawan pada perusahaan juga berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan berhubungan secara negatif dengan intensi *turn over* dan absensi.

d. Karakteristik Personal. Dari banyak penelitian ditarik kesimpulan adanya korelasi positif antara masa kerja dan usia dengan keterikatan pada perusahaan. Tingkat pendidikan cenderung berkorelasi negatif dengan keterikatan; berkaitan dengan kesulitan perusahaan dalam memenuhi aspirasi karyawan yang terlalu tinggi.

Hubungan antara usia dan tingkat pendidikan dengan keterikatan pada perusahaan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Usia

Usia adalah jumlah waktu dalam tahun yang dihitung sejak karyawan dilahirkan sampai pada penelitian dilakukan. Pertambahan usia akan mempengaruhi tidak hanya perubahan-perubahan fisiologis seperti perasaan, pikiran dan kehendak. Perubahan-perubahan tersebut akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Steers dan Porters (1983) menemukan bahwa keterikatan pada perusahaan berkorelasi positif dengan usia karyawan. Hubungan antara usia terhadap sikap karyawan dapat dijelaskan bahwa semakin lama seseorang kian realistis terhadap apa yang diharapkan dari pekerjaannya. Secara global kepuasan kerja berhubungan dengan usia. Namun, hubungan usia dengan masing-masing fase dari kepuasan kerja tidak selalu sama. Kepuasan terhadap pekerjaan, supervisi, kondisi kerja dan teman sekerja meningkat seiring pertambahan usia pada . Karyawan yang

berusia 20 tahun, lebih menekankan pentingnya teman sekerja, jam kerja, upah, supervisor dan kondisi kerja. Bagi karyawan yang lebih tua hal-hal tersebut kurang dianggap penting. Karyawan tua lebih dapat bersikap positif dan lebih merasa puas dengan pekerjaannya dibanding karyawan muda usia.

2) Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan yang dimaksud adalah jenjang pendidikan formal yang pernah ditempuh karyawan.. *International Council of Education Development* mendefinisikan pendidikan formal sebagai suatu sistem pendidikan yang mempunyai struktur berjenjang dimulai dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi, termasuk segala studi yang berorientasi akademik dan umum. Hubungan antara tingkat pendidikan dengan keterikatan pada perusahaan dapat dijelaskan bahwa sistem pendidikan formal lebih mengutamakan aspek perkembangan intelektual anak didik, sehingga perkembangan tersebut akan mempengaruhi tingkat pendidikan aspirasinya. Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan kian tinggi pula tingkat aspirasinya, sehingga perusahaan kian sulit memberi imbalan (*reward*) yang sesuai dengan harapan karyawan. Jadi, kian tinggi tingkat pendidikan karyawan kian luas wawasannya dan mobilitasnya meningkat, sehingga keterikatan pada perusahaan relatif kecil.

B. Persepsi Terhadap Karakteristik Pekerjaan

1. Pengertian Persepsi

Persepsi merupakan suatu proses yang didahului oleh proses penginderaan yaitu merupakan proses diterimanya stimulus oleh individu melalui alat indera. Namun proses ini tidak berhenti begitu saja, melainkan stimulus tersebut diteruskan dan proses selanjutnya merupakan proses persepsi. Karena itu proses penginderaan tidak dapat lepas dari proses persepsi.

Proses penginderaan akan berlangsung setiap saat, pada waktu individu menerima stimulus melalui alat indera, yaitu melalui mata sebagai alat penglihatan, telinga sebagai alat pendengar, hidung sebagai alat pembauan, lidah sebagai alat pencecapan, kulit pada telapak tangan sebagai alat perabaan; yang kesemuanya merupakan alat indera yang digunakan untuk menerima stimulus dari luar individu. Alat indera tersebut merupakan alat penghubung antara individu dengan dunia luarnya (Branca. 1964; Woodworth dan Marquis, 1957). Stimulus yang diindera itu kemudian oleh individu diorganisasikan dan diinterpretasikan, sehingga individu menyadari, mengerti tentang apa yang diindera itu, dan proses ini disebut persepsi.

Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa stimulus diterima oleh alat indera, yaitu yang dimaksud dengan penginderaan, dan melalui proses penginderaan tersebut stimulus itu menjadi sesuatu yang berarti setelah diorganisasikan dan diinterpretasikan (Davidoff, 1981). Persepsi merupakan proses yang *integrated* dalam

diri individu terhadap stimulus yang diterimanya (Moskowitz dan Orgel, 1969). Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa persepsi itu merupakan pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus yang diinderanya sehingga merupakan sesuatu yang berarti, dan merupakan respon yang *integrated* dalam diri individu. Karena itu dalam penginderaan orang akan mengaitkan dengan stimulus, sedangkan dalam persepsi orang akan mengaitkan dengan objek (Branca, 1964). Dengan persepsi individu akan menyadari tentang keadaan di sekitarnya dan juga keadaan diri sendiri (Davidoff, 1981).

Dalam persepsi stimulus dapat datang dari luar, tetapi juga dapat datang dari dalam diri individu sendiri. Namun demikian sebagian terbesar stimulus datang dari luar individu yang bersangkutan. Sekalipun persepsi dapat melalui macam-macam alat indera yang ada pada diri individu, tetapi sebagian besar persepsi melalui alat indera penglihatan. Karena itulah banyak penelitian mengenai persepsi adalah persepsi yang berkaitan dengan alat penglihatan.

Karena persepsi merupakan aktivitas yang *integrated* dalam diri individu, maka apa yang ada dalam diri individu akan ikut aktif dalam persepsi. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam persepsi dapat dikemukakan karena perasaan, kemampuan berfikir, pengalaman-pengalaman individu tidak sama, maka dalam mempersepsi sesuatu stimulus, hasil persepsi mungkin akan berbeda antara individu satu dengan individu lain. Persepsi itu bersifat individual (Davidoff, 1981; Rogers, 1965).

2. Faktor – Faktor yang Berperan dalam Persepsi

Dalam persepsi individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan stimulus yang diterimanya, sehingga stimulus tersebut mempunyai arti bagi individu yang bersangkutan . Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa stimulus merupakan salah satu faktor yang berperan dalam persepsi. Berkaitan dengan faktor-faktor yang berperan dalam persepsi. Berkaitan dengan faktor-faktor yang berperan dalam persepsi dapat dikemukakan adanya beberapa faktor, yaitu :

a. Objek yang dipersepsi

Objek menimbulkan stimulus yang mengenai alat indera atau reseptor. Stimulus dapat datang dari luar individu yang dipersepsi, tetapi juga dapat datang dari dalam diri individu yang bersangkutan yang langsung mengenai syaraf penerima yang bekerja sebagai reseptor. Namun sebagian terbesar stimulus datang dari luar individu.

b. Alat indera, syaraf dan pusat susunan syaraf

Alat indera atau reseptor merupakan alat untuk menerima stimulus. Di samping itu juga harus ada syaraf sensoris sebagai alat untuk meneruskan stimulus yang diterima reseptor ke pusat susunan syaraf, yaitu otak sebagai pusat kesadaran. Sebagai alat untuk mengadakan respon diperlukan syaraf motoris.

c. Perhatian

Untuk menyadari atau untuk mengadakan persepsi diperlukan adanya perhatian , yaitu merupakan langkah pertama sebagai suatu persiapan dalam rangka

mengadakan persepsi. Perhatian merupakan pemusatan atau konsentrasi dari seluruh aktivitas individu yang ditujukan kepada sesuatu atau sekumpulan objek.

Dari hal-hal tersebut dapat dikemukakan bahwa untuk mengadakan persepsi adanya beberapa faktor yang berperan, yang merupakan syarat agar terjadinya persepsi, yaitu (1) objek atau stimulus yang dipersepsikan ; (2) alat indera dan (3) perhatian yang merupakan syarat psikologis.

3. Proses Terjadinya Persepsi

Manusia setiap saat selalu menerima rangsangan-rangsangan dari lingkungan, baik fisik maupun social. Rangsangan yang diterima oleh indra ini kemudian diproses untuk diterjemahkan ke dalam "bahasa" yang bersifat personal dan khas. Artinya, rangsangan yang sama tidak selalu mempunyai arti yang sama bagi masing-masing orang. Pengaruh perbedaan kebutuhan, harapan dan pengalaman di masa lalu menimbulkan adanya perbedaan di dalam pemberian arti terhadap satu rangsangan. Proses pemahaman rangsang ini berkaitan dengan persepsi.

Proses terjadinya persepsi dapat diuraikan sebagai berikut. Objek menimbulkan stimulus dan stimulus mengenai alat indera atau reseptor. Perlu dikemukakan bahwa antara objek dan stimulus itu berbeda, tetapi ada kalanya bahwa objek dan stimulus itu menjadi satu, misalnya dalam hal tekanan. Benda sebagai objek langsung mengenai kulit, sehingga akan terasa tekanan tersebut.

Proses stimulus mengenai alat indera merupakan proses kealaman atau proses fisik. Stimulus yang diterima oleh alat indera diteruskan oleh syaraf sensoris ke otak. Proses ini yang disebut sebagai proses fisiologis . Kemudian terjadilah proses di otak

atau dalam pusat kesadaran sehingga individu menyadari apa yang dilihat , didengar atau apa yang diraba. Proses yang terjadi dalam otak atau dalam pusat kesadaran inilah yang disebut sebagai proses psikologis. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa taraf akhir dari proses persepsi ialah individu menyadari tentang apa yang didengar, apa yang dilihat ataupun apa yang diraba, yaitu stimulus yang diterima melalui alat indera. Respon dari persepsi dapat diambil oleh individu dalam berbagai bentuk.

Dalam proses persepsi perlu adanya perhatian sebagai langkah persiapan dalam persepsi itu. Hal tersebut karena keadaan menunjukkan bahwa individu tidak hanya dikenai oleh satu stimulus saja tetapi individu dikenai berbagai macam stimulus yang ditimbulkan oleh keadaan sekitarnya. Namun demikian tidak semua stimulus mendapat respon individu untuk dipersepsikan. Stimulus mana yang akan dipersepsikan atau mendapat respon dari individu tergantung pada individu yang bersangkutan. Individu akan mengadakan seleksi terhadap stimulus yang mengenainya, dimana dalam hal ini perhatianlah yang berperan.

Persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menyampaikan pesan. Persepsi berarti memberikan makna pada rangsang indrawi (*sensory stimulus*).

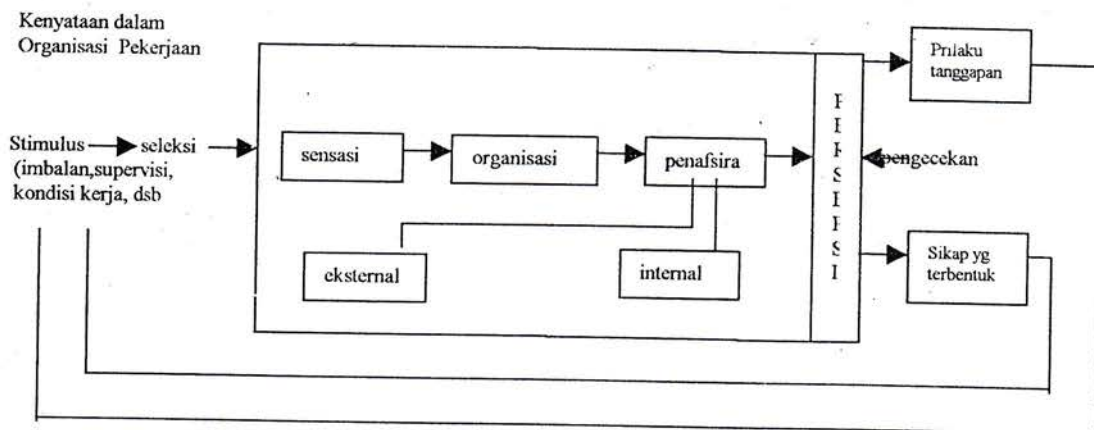
Pada dasarnya, persepsi adalah proses pemberian arti (kognitif) terhadap lingkungan oleh seseorang. Karena setiap orang memberi arti pada rangsang, maka individu yang berbeda akan melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda-beda.

Persepsi merupakan satu cara kerja (proses) yang rumit dan aktif. Orang seringkali menganggap bahwa persepsi menyajikan satu pencerminan yang sempurna

mengenai realitas. Persepsi bukanlah cermin. Pertama, indra kita tidak memberikan respon terhadap semua aspek yang ada dalam lingkungan. Kedua, manusia seringkali melakukan persepsi rangsang-rangsang yang pada kenyataannya tidak ada. Ketiga, persepsi manusia tergantung pada apa yang ia harapkan, pengalaman dan motivasi.

Proses persepsi merupakan serangkaian aktivitas yang terintegrasi sehingga seluruh aspek di dalam diri individu, misalnya perasaan, pengalaman, kemampuan berpikir, kerangka acuan dan aspek-aspek lain dalam diri individu akan ikut berperan. Diterimanya suatu rangsangan menjadi titik awal suatu proses persepsi. Rangsangan ini kemudian diorganisasikan dan diinterpretasikan sehingga individu menyadari keberadaan dan arti dari rangsang tersebut. Keterlibatan aspek-aspek psikologis yang subjektif seperti yang diuraikan di atas itulah yang mendorong timbulnya perbedaan pemaknaan suatu rangsang.

Rangkaian aktivitas di dalam proses persepsi merupakan proses penyelesaian suatu teka-teki yang kompleks. Informasi-informasi yang ada di dunia luar, dikumpulkan dan diproses untuk membentuk gambar-gambar internal yang luas.



Gambar 2 : Proses terjadinya persepsi

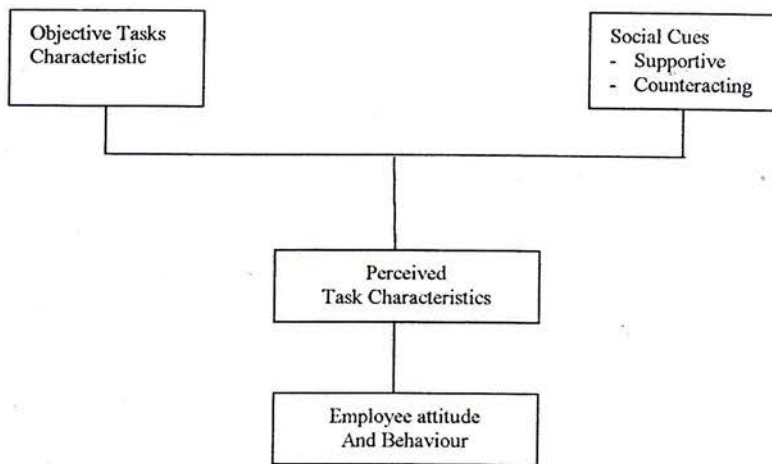
Individu memuatkan dan menyeleksi beberapa rangsang sesuai dengan kebutuhannya, sehingga terbentuk sensasi. Kemudian data tersebut diorganisasikan. Selanjutnya dilakukan penafsiran, yaitu memberi arti pada berbagai data dan informasi yang diterima. Dalam hal ini ada beberapa faktor yang mempengaruhi, yang dibedakan atas faktor eksternal dan internal.

Melalui tiga langkah tersebut, terbentuklah persepsi. Sebagai langkah akhir yang menyertai proses persepsi adalah :

- a. → Proses pengecekan kebenaran penafsiran yang dapat dilakukan dengan menanyakan pada orang lain mengenai persepsi mereka.
- b. → Terbentuknya perilaku tanggapan dan sikap.

Kedua langkah tersebut saling berinteraksi untuk kemudian menjadi umpan balik bagi langkah sebelumnya dan proses ini merupakan siklus.

Dalam kaitannya dengan karakteristik pekerjaan yang akan dibahas nanti, disini dijelaskan kedudukan masalah persepsi. Di dalam kenyataan, bisa jadi secara objektif karakteristik suatu pekerjaan cukup baik, tetapi tidak membawa hasil seperti diinginkan. Penjelasan atas kesenjangan antara hasil yang diperidiksi dengan hasil yang diperoleh ini dapat ditinjau dari persepsi individu terhadap karakteristik pekerjaan. Bahwa karakteristik suatu pekerjaan tidak dipandang apa adanya (objektif), melainkan bertautan dengan kondisi subjektif psikologis karyawan. Proses tersebut dapat dilihat pada gambar :



Gambar 3 : Proses sikap karyawan terhadap karakteristik pekerjaan yang dipersepsikan

Dari bagan di atas dapat dilihat bahwa isyarat-isyarat sosial mempengaruhi persepsi karyawan terhadap karakteristik pekerjaan. Isyarat sosial tersebut dapat berasal dari teman sekerja, karyawan perusahaan lain, pelanggan atau keluarga. Isyarat sosial itu dapat mendorong sikap positif karyawan terhadap karakteristik pekerjaannya, bisa juga sebaliknya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah proses pengorganisasian dan pemberian arti (kognitif) terhadap rangsang indrawi yang diterima sehingga menjadi berarti dan disadari individu.

4. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat-sifat khusus yang terdapat dalam suatu pekerjaan. Besarnya keberadaan sifat-sifat itu dipengaruhi oleh bagaimana pihak manajemen puncak merancang nya dalam suatu pekerjaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hackman & Lawler (1985) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan secara langsung dapat mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan terhadap pekerjaannya. Mereka berpendapat bahwa individu yang menginginkan kepuasan dalam pekerjaannya harus bereaksi secara positif terhadap enam dimensi inti dari pekerjaan. Enam dimensi inti dikembangkan dari konsep Turner & Lawrence (1985) yang mencoba mengidentifikasi komponen-komponen motivasi dan kepuasan kerja, yaitu variasi tugas, otonomi, interaksi yang dipersyaratkan, interaksi opsional, pengetahuan dan keterampilan yang dipersyaratkan dan tanggung jawab. Kemudian Hackman dan Lawler (1985) merekonseptualisasi atribut-atribut tersebut ke dalam model motivasi kerja dasar; yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, otonomi, umpan balik, kerja sama dengan orang lain dan kesempatan mengembangkan persahabatan.

Hasil dari penelitian Hackman ini (dalam Luthans, 1985) mendukung hipotesis yang mengatakan bahwa karyawan yang bekerja pada pekerjaan dengan dimensi inti yang tinggi akan menunjukkan motivasi kerja yang baik dan kepuasan dalam bekerja, prestasi kerja yang baik dan tingkat kehadiran dalam menjalankan tugas yang tinggi.

Salah satu dari beberapa teori tentang karakteristik pekerjaan yang terkenal adalah model karakteristik pekerjaan yang ditemukan oleh Hackman & Oldman (1976). Model ini dapat mengatasi kelemahan dari model sebelumnya dan merupakan penyempurnaan dari teori-teori karakteristik pekerjaan di atas.

Model karakteristik pekerjaan yang diusulkan oleh Hackman & Oldham (1976) dapat menentukan kondisi-kondisi yang mana individu akan termotivasi secara internal

untuk berprestasi secara efektif pada pekerjaan masing-masing. Model ini lebih menitikberatkan pada interaksi antara tiga hal yang ada di dalamnya, yaitu :

- a. Keadaan psikologis dari karyawan yang harus ada untuk upaya tingkah laku terhadap hasil-hasil kerja yang diperoleh.
- b. Karakteristik pekerjaan yang dapat menimbulkan keadaan psikologis kritis.
- c. Atribut dari setiap individu yang menentukan bagaimana seseorang akan bereaksi secara positif terhadap suatu pekerjaan yang kompleks dan bersifat menantang.

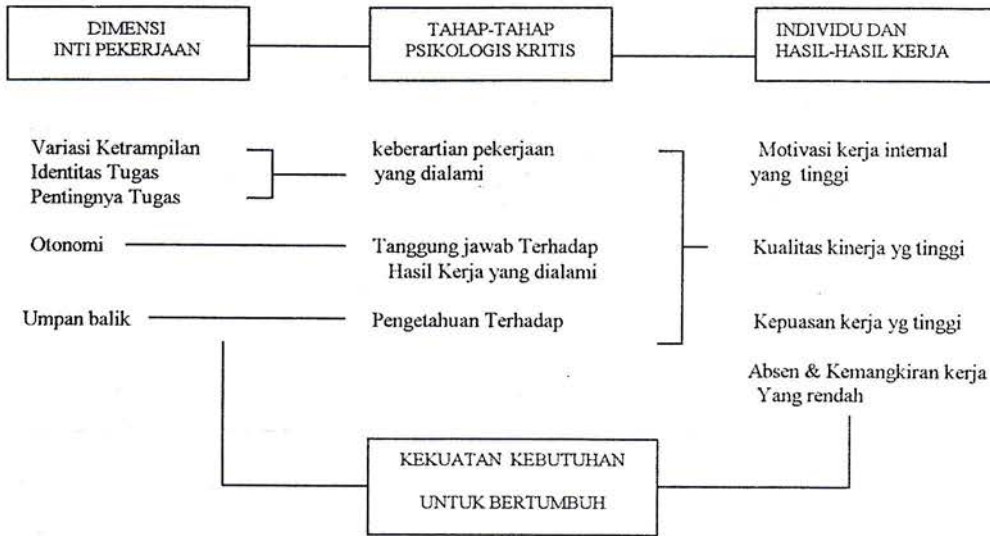
Model karakteristik pekerjaan ini melibatkan tiga kondisi, mulai dari menentukan dimensi inti pekerjaan sampai hasil-hasil kerja yang diperoleh baik bagi individu maupun bagi perusahaan.

Di dalam model karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham (1974 & 1976) terdapat sifat-sifat khusus yang disebut sebagai dimensi inti pekerjaan (*core job dimension*), yaitu meliputi : variasi keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task idnetity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik dari pekerjaan itu sendiri.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat-sifat yang ada dalam suatu pekerjaan. Sifat-sifat khusus itu disebut juga sebagai dimensi inti, yang meliputi variasi skill, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik.

5. Model Karakteristik Pekerjaan Hackman dan Oldham

Untuk memperjelaskan pemahaman terhadap model karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham, yang tampak pada gambar 4, berikut akan diuraikan penjelasan mengenai hal-hal yang terlibat di dalamnya.

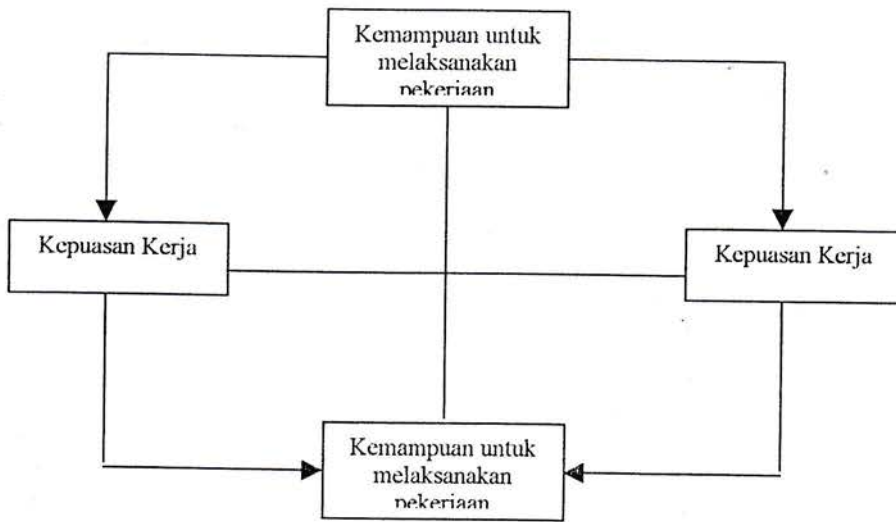


Gambar 4. Model karakteristik Pekerjaan

a. Dimensi Inti Pekerjaan. Lima dimensi inti pekerjaan yang diutarakan oleh Hackman dan Oldham adalah :

1) Variasi Keterampilan

Menunjukkan adanya keragaman aktivitas dan keahlian, abilitas dan bakat dari pekerjaan (Hackman & Oldham, 1974). Variasi tugas menimbulkan rasa kompetensi yang lebih besar karena pekerja bisa mengerjakan hal-hal yang berbeda dengan berbagai keahlian. Tingkat kemampuan tidak hanya berpengaruh pada prestasi kerja, tetapi juga pada kepuasan kerja dan keinginan untuk tetap mempertahankan pekerjaannya.



Jika suatu tugas menuntut seseorang untuk terlibat dalam aktivitas-aktivitas yang menantang atau mengembangkan kemampuan keterampilannya, maka tugas tersebut hampir dirasakan secara pribadi sebagai sesuatu yang penuh arti.

2) Identitas Tugas

Suatu pekerjaan dituntut untuk memiliki keutuhan dalam “satu kesatuan“ dan setiap bagian pekerjaan harus dapat diidentifikasi, yakni mengerjakan suatu pekerjaan mulai awal hingga akhir dengan hasil yang nyata. Jadi , pekerjaan tidak hanya harus variatif, tetapi juga mencakup proses yang utuh. Karyawan yang bekerja hanya pada satu bagian kecil membuatnya tak bias mengidentifikasi produk-produk hasil upayanya. Ia tak bias menikmati rasa kesempurnaan (*sense of completion*) atau tanggung jawab terhadap produk secara utuh. Sebagai contoh, seorang karyawan akan merasa lebih berarti jika bertanggung jawab pada satu produk atau pelayanan secara utuh daripada jika hanya bergantung jawab pada satu bagian kecil dari keseluruhan pekerjaan.

1) Signifikansi Tugas

Suatu kondisi di mana suatu pekerjaan mempunyai pengaruh penting terhadap kehidupan atau pekerjaan orang lain baik dalam organisasi maupun di luar organisasi. Pengaruh tersebut bias di dalam lingkungan perusahaan; misalnya keterlibatannya di dalam satu proses yang penting bagi keseluruhan proses produksi, atau pun bagi masyarakat luas. Jika seorang karyawan mengetahui bahwa hasil-hasil dari suatu pekerjaan mempunyai pengaruh yang penting bagi orang lain, maka keberartian dari pekerjaan itu akan semakin dirasakan.

Secara nyata, dimensi signifikansi tugas di PT. Logikreasi sulit dilihat, karena dimensi ini berfokus pada penilaian subjektif karyawan terhadap peranannya di dalam perusahaan maupun masyarakat umum. Tetapi dapat diasumsikan bahwa dimensi ini tinggi dengan alasan PT. Logikreasi merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengadaan teknologi yang sangat berperan pada arus pertukaran informasi.

2) Otonomi

Kondisi di mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan dalam menjadwalkan tugas dan menentukan prosedur yang berlaku dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Jika suatu pekerjaan memiliki otonomi yang tinggi, hasil kerja lebih ditentukan pada usaha, inisiatif dan keputusan karyawan sendiri, maka karyawan lain memiliki rasa tanggung jawab pribadi terhadap hasil kerjanya tanpa didikte oleh orang lain.

PT. Logikreasi sebagai usaha yang bergerak di bidang pengadaan jasa teknologi mempunyai peraturan-peraturan dan kebijakan yang cukup ketat. Karyawan

tidak bisa melaksanakan tugas di luar prosedur yang telah ditetapkan. Oleh karena itu otonomi yang dimiliki oleh karyawan menjadi lebih kecil.

3) Umpan Balik

Suatu kondisi penyelesaian aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut dalam suatu pekerjaan akan menimbulkan konsekuensi pada para pekerja untuk mendapatkan informasi yang langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya. Umpan balik penting artinya bagi karyawan. Karena karyawan merasa telah menyumbangkan sesuatu yang substansial dari hidupnya demi pekerjaannya, maka ia ingin mengetahui seberapa baik ia melakukan pekerjaan tersebut.

PT. Logikreasi mempunyai program evaluasi kerja seorang karyawan. Evaluasi ini dilakukan guna menilai prestasi kerja dan menentukan konduite karyawan. Dengan demikian ia dapat berfungsi sebagai umpanbalik bagi karyawan untuk menilai kualitas kerja.

b. Keadaan Psikologis Kritis. Keadaan psikologis kritis adalah kondisi psikologis yang akan memacu timbulnya hasil-hasil kerja secara positif. Terdapat tiga keadaan psikologis kritis (*Critical Psychological States*) yang meliputi rasa keberartian (*experience meaningfulness of the work*), tanggung jawab terhadap hasil kerja (*experience responsibility for outcomes of the work*), pengetahuan terhadap hasil kerja (*knowledge of the actual results of the work activities*).

Tiga keadaan psikologis itu didefinisikan sebagai berikut :

1) Rasa Keberartian

Suatu kondisi di mana seorang karyawan merasakan pekerjaannya sebagai suatu yang penuh arti, berharga dan berguna (Hackman & Oldham). Jika tiga dimensi

inti yang pertama, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas ada, karyawan akan merasakan bahwa pekerjaan itu sangat berarti. Jika tahap ini dirasakan oleh karyawan, maka akibatnya karyawan akan memiliki kualitas kinerja yang tinggi.

2) Tanggung jawab terhadap hasil kerja

Merupakan kondisi di mana karyawan merasa bertanggung jawab secara pribadi dan bertanggung jawab terhadap akibat-akibat dari pekerjaan yang dilakukan (Hackman & Oldman, 1974 & 1976). Makin besar otonomi yang diberikan atasan kepada karyawannya, maka rasa tanggung jawab yang dimiliki karyawan tersebut akan semakin baik terhadap pelaksanaan tugas maupun terhadap akibat-akibat yang timbul setelah pekerjaan tersebut dilaksanakan. Jika tahap ini dirasakan karyawan, sebagai akibatnya karyawan diharapkan dapat memiliki kualitas kinerja yang tinggi.

3) Pengetahuan terhadap hasil kerja

Keadaan di mana karyawan mengetahui dan mengerti bagaimana efektivitas pelaksanaan kerja. Adanya umpan balik (baik dari pekerjaannya sendiri, orang-orang sekitar, maupun hubungannya dengan orang lain) akan dapat menimbulkan adanya pengetahuan terhadap hasil kerja. Semakin banyak seorang karyawan mendapatkan umpan balik, maka akan semakin mengetahui bagaimana seharusnya karyawan seharusnya karyawan tersebut bekerja. Jika karyawan mengetahui apa yang sebaiknya dikerjakan sebagai akibat adanya umpan balik yang diterimanya, hal ini akan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik, sehingga diharapkan pula kualitas kinerjanya akan meningkat.

c. Hasil-Hasil Kerja. Jika keadaan psikologis kritis ada, maka dapat diharapkan hasil-hasil kerja seperti : motivasi kerja internal yang tinggi, kualitas

kinerja yang tinggi, kepuasan kerja yang tinggi, rendahnya absen dan kemangkiran kerja.

1) Motivasi kerja internal

Seorang karyawan termotivasi untuk selalu mencapai hasil terbaik, misalnya : merasa puas jika dapat bekerja dengan baik.

2) Kualitas kinerja

Merupakan hasil atau prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Jika seseorang karyawan telah mengalami adanya keadaan psikologis kritis dalam dirinya sebagai akibat adanya dimensi inti dari pekerjaan, maka dapat dipastikan kualitas kinerja dari karyawan tersebut akan tinggi.

3) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dimaksudkan adalah (Hackman & Oldham, 1974) :

a) Kepuasan umum (*general satisfaction*)

Merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan merasa puas dan bangga dengan hasil kerjanya.

b) Kepuasan khusus (*specific satisfaction*)

Adalah suatu keadaan di mana seseorang karyawan merasa puas terhadap :

(1) Keamanan kerja (*job security*).

(2) Gaji dan tunjangan-tunjangan yang lain (*pay & other compensation*)

(3) Lingkungan dan rekan kerja/kepuasan social (*co-workers/social satisfaction*)

(4) Pengawasan (*supervision*)

(5) Kesempatan individu untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan/kepuasan pertumbuhan (opportunity for personal growth & development on the job/growth satisfaction)

4) Rendahnya absensi dan kemangkiran kerja

d. Kekuatan kebutuhan untuk pertumbuhan. Seseorang yang mempunyai kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang secara pribadi yang tinggi, akan bereaksi secara positif terhadap suatu pekerjaan (Hackman & Oldham, 1976).

Berdasarkan pengertian persepsi dan karakteristik pekerjaan yang telah diuraikan, maka persepsi terhadap karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai suatu proses pengorganisasian dan pemberian arti (kognitif) terhadap sifat-sifat khusus yang ada di dalam suatu pekerjaan yang meliputi : variasi skill, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik.

C. Hubungan Antara Persepsi Karakteristik Pekerjaan dengan Keterikatan

Pada Perusahaan

Di dalam dunia kerja diharapkan adanya hubungan “timbang-balik” yang seimbang antara pemenuhan kebutuhan pekerja oleh perusahaan dengan kontribusi dari pekerja terhadap perusahaan, guna mencapai keberhasilan bersama. Tingkat sejauh mana seorang pekerja termotivasi dan menentukan orientasi terhadap perusahaan akan dipengaruhi oleh sejauh mana perusahaan mampu memuaskan akan dipengaruhi oleh sejauh mana perusahaan mampu memuaskan kebutuhan mereka.

Berdasarkan hirarki kebutuhan Maslow, di dalam kehidupan kerja kebutuhan tingkat rendah; seperti kebutuhan fisik dan rasa aman, hampir sama sekali kurang berperan karena umumnya sudah terpenuhi secara layak oleh perusahaan. Oleh karena itu kebutuhan-kebutuhan yang lebih berperan di dalam lingkungan kerja adalah kebutuhan tingkat tinggi (*high order needs*), yang lebih bersifat sosio psikologis; yaitu rasa memiliki (*belongingness*), harga diri dan aktualisasi diri. Merujuk pendapat Maslow tentang kebutuhan manusia, penghargaan yang bersifat material pada akhirnya memang tidak berarti banyak. Seorang akan lebih termotivasi untuk mencapai perkembangan diri seoptimal mungkin yang bisa ia raih, dan kebutuhan material menjadi kurang dominan.

Upaya pengembangan diri berkaitan dengan kebutuhan tingkat tinggi tersebut. Suatu pekerjaan akan memberikan kepuasan jika seorang mampu merasakan perasaan berprestasi, mengungkapkan dan menggunakan kemampuan serta menggunakan kekuatannya dalam pengambilan keputusan. Upaya ini dilakukan dan dicapai melalui pekerjaan yang ditekuni seseorang. Oleh karena itu, seperti telah diuraikan sebelumnya, dimensi-dimensi dari suatu pekerjaan harus mampu mendukung gerak kebutuhan pengembangan diri.

Kondisi tersebut dapat dimengerti dengan melihat fakta bahwa suatu pekerjaan bukanlah semata-mata sarana untuk memenuhi kebutuhan fisik seorang karyawan. Pekerjaan mempunyai nilai lebih dari itu karena secara langsung akan mampu mendukung aspek-aspek psikologis lain seperti harga diri, kebanggaan, rasa berarti, status sosial dan keyakinan diri. Oleh karena itu sifat-sifat atau unsur-unsur yang ada dalam suatu pekerjaan, yang diimbun karyawan harus kaya dengan dimensi-

dimensi yang mapu mendukung pengembangan diri, karir dan tanggungjawab. Jika tidak, maka besar kemungkinannya pekerjaan tersebut sama sekali tidak akan memacu kondisi psikologis yang positif. Ini menjadi tanggung jawab perusahaan untuk membantu pemenuhan kebutuhan karyawan tersebut.

Hasil penelitian Wahyuningsih (1989) menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara karakteristik pekerjaan dengan *job stress*. Ini berarti bahwa semakin tinggi sifat-sifat atau unsur yang ada dalam suatu pekerjaan, maka *job stress* akan semakin kecil. Bila stress yang ditimbulkan oleh suatu pekerjaan relatif kecil, maka seseorang akan semakin betah atau kuat motivasinya untuk mempertahankan pekerjaan tersebut. Sehingga keterikatannya terhadap perusahaan semakin tinggi.

Hasil penelitian di atas sejalan dengan teori karakteristik pekerjaan (Oldham & Hackman, 1974) bahwa adanya dimensi inti dari pekerjaan akan menimbulkan keadaan psikologis kritis. Kondisi ini berkaitan dengan tiga hal yaitu : keberartian pekerjaan yang dialami, rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja yang dialami dan pengetahuan terhadap hasil kerja. Hal tersebut akan memacu munculnya motivasi kerja internal yang akan mempengaruhi kepuasan kerja, meningkatkan kualitas kinerja dan dapat menekan absen atau kemangkiran kerja.

Apabila karakteristik suatu pekerjaan yang didesain perusahaan dipersepsikan karyawan akan mampu menopang kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi tersebut, maka karyawan akan memutuskan untuk tetap bekerja di sana. Pendapat ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Hackman dan Lawler (1984) bahwa individu yang menginginkan kepuasan dalam pekerjaannya harus bereaksi secara positif terhadap dimensi inti pekerjaannya. Sebaliknya, jika karyawan mempersepsikan karakteristik

BAB III

PEMBAHASAN

Pertambahan usia akan mempengaruhi tidak hanya perubahan-perubahan fisiologis melainkan juga perubahan psikologis seperti perasaan, pikiran dan kehendak. Perubahan-perubahan tersebut akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaan

Semakin bertambah usia, seseorang akan kian mampu bersikap dan berpikir dewasa. Pemahamannya terhadap situasi dan kondisi kerja menjadi lebih matang sehingga ia mampu meletakkan harapan-harapan terhadap pekerjaannya secara proporsional.

Pandangan ini selaras dengan pendapat dari Munchinsky yang menjelaskan hubungan antara usia dengan karyawan bahwa semakin lama seseorang bekerja maka semakin realistic terhadap apa yang bisa diharapkan dari pekerjaannya. Karyawan lebih tua dapat bersikap lebih positif dan merasa lebih puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan muda usia.

BAB IV

KESIMPULAN

- Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap tingkat keterikatan karyawan pada tempatnya bekerja
- Semakin bertambah usia semakin matang seseorang dalam berpikir dan bertindak dan dalam bekerja akan lebih bersikap positif sehingga lebih terikat pada pekerjaannya

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew EB Tani , 2002. Get Real. Memberdayakan Manager Leader Dalam Diri Anda
Jakarta : Gramedia
- Andrew EB Tani , 1998 . Management Technology & Optimal Teknologi , Jakarta :
Gramedia
- Azwar Saifuddin Ma , 1998. Metode Peneelitian. Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Barbara De Angelis , 2002 . Sumber Sukses dan Kemandirian , Jakarta : Gramedia
- Budi W. Soetjipto , 2002 , Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia ,
Jakarta : Amara Books
- Dana Robinson & Jim Robinson , 2003 , Mengidentifikasi Akar Permasalahan
Perusahaan Untuk Meningkatkan Kinerja , Jakarta : Gramedia
- Edward E Lawler , 2003 , Hand Books Of Organizations , USA : McGraw-Hill Book
- Gibson , J.L , Ivancevich , J.M dan Donnelly, J.H, 1982. Organisasi dan Manajemen
Prilaku - Struktur Proses. Jakarta : Erlangga
- Hary, M dan Heyes,S, 1988. Pengantar Psikologi. Terjemahan Soenardji. Edisi Kedua.
Jakarta : Erlangga
- Irwanto dkk , 1994 . Psikologi Umum , Jakarta : Gramedia Media Pustaka
- Julie Ann Amos, 2003 . 80 / 20 Management – Aturan Pareto, Jakarta : Gramedia
- Mortimer R Feiberg , 1999. The New Psikologi For Managing People : Psikologi
Kepemimpinan, dahara Prize, Semarang
- Muchinsky, P.M, 1987. Psychology Applied to Work, Chicago : The Dorsey Press
- Parkinson CN & Rustomji , MK, 2003 . How To Get To The Top : Kiat Meraih Puncak
Karier, Dahara Prize Semarang
- Patrick Forysth , 1999 . Memotivasi Karyawan . Terjemahan Soesanto Boedidarmo ,
Jakarta : Gramedia

Schermerhon , Jr. dkk, 1982. Managing Organizatior Behavior , New York : John Willey & Son

Talizihudu Ndraha, 1997. Budaya Organisasi . Jakarta : Rineka Cipta

Ulber Silalahi , 2002 . Pemahaman Praktis Azas – Azas Manajemen , Bandung : Mandar Maju