



ANALISIS KOMITMEN ORGANISASIONAL, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI

Zulpikar¹ dan Daniel Budi Santoso²
PKP2A I Lembaga Administrasi Negara, Jl. Kiara Payung, Sumedang
Telp. (022) 7790044, Fax. (022) 7790055
Email: zzulpikar@yahoo.com

Abstract

Organizational commitment, job satisfaction and job performance become central issues for each organizations to achieve their goals. This research tries to analyze and describe those factors in the organization. Descriptive analysis was used as methode of the research. Data were collected from the employees who were in charge as team leader in the company. Affective commitment, continuance and normative commitment were used as organizational commitment's indicators. Indicators of job satisfaction were used pay, promotion opportunities, supervision, coworkers and the work itself. While indicators for job performance were knowledge of work, quality of work, quantity of work, ability to learn, cooperation-ability to work with others and interest in work. The result shows that three variables (organizational commitment, job satisfaction and job performance) as good or moderate. It could means there are still few indicators need to improve.

Key words: organizational commitment, job satisfaction and job performance

A. PENDAHULUAN

SDM merupakan unsur terpenting dan memiliki peran yang strategis dalam organisasi. Dikatakan oleh Cascio, (2006:5), *organizations are managed and staffed by people. Without people, organizations cannot exist.* SDM merupakan sumber daya sekaligus aktor yang membuat dan menjadikan sumber daya lainnya berfungsi di dalam organisasi.

Pengelolaan SDM merupakan salah satu fokus utama dalam rangka meningkatkan kinerja para pegawai di PT. XXX Bandung.³ Keberhasilan dari suatu perusahaan pialang berjangka adalah meraup sebanyakbanyaknya nasabah untuk dapat berinvestasi di perusahaan, sehingga nilai margin yang didapat oleh perusahaan akan semakin meningkat. Usaha untuk meningkatkan nasabah, pihak perusahaan mentargetkan para karyawan tetapnya untuk dapat meningkatkan jumlah dari nasabah yang berinvestasi di perusahaan.

Salah satu jabatan sebagai karyawan tetap di PT. XXX Bandung adalah Team Leader. PT. XXX Bandung memiliki sekitar 30 orang Team Leader yang masing-masing berfungsi sebagai kepala grup. Setiap *Team Leader* mengepalai marketing dan *financial consultant* sendiri, dan bertanggung jawab terhadap kegiatan anggota-anggotanya untuk mendukung kemajuan timnya guna mencapai target dari perusahaan. *Job description* sebagai seorang *Team Leader* adalah sebagai

berikut:

- 1) Melakukan recruitment
- 2) Mengelola grup (*group maintenance*)
- 3) *Target achievement*:
 - Minimal 1 orang nasabah yang berinvestasi setiap bulannya.
 - *Recruitment* marketing minimal 2 orang selama seminggu.

Perusahaan akan memberikan sanksi-sanksi terhadap *Team Leader* yang melanggar peraturan atau regulasi yang sudah ditentukan perusahaan. Sanksi yang diberikan adalah mulai dari saksi administrasi sampai pada PHK (Pemutusan Hubungan Kerja). Pada tahun 2008, perusahaan telah memberikan sanksi kepada 10 orang *Team Leader*, yaitu 2 orang dikeluarkan (PHK) dikarenakan melanggar peraturan perusahaan, 4 orang mengundurkan diri, dan 4 orang diberikan demosi (penurunan jabatan) dikarenakan tidak dapat memenuhi target perusahaan. Fenomena yang terjadi di perusahaan adalah: Pertama terdapat masalah komitmen organisasional yang dimiliki oleh pegawai, hal ini ditunjukkan dengan adanya pelanggaran terhadap peraturan yang dilakukan oleh pegawai sehingga perusahaan harus mengeluarkan pegawai tersebut. Kedua, adanya pegawai yang mengundurkan diri, hal ini menunjukkan bahwa adanya masalah dengan kepuasan kerja pegawai. Ketiga, adanya

penurunan jabatan atau demosi pegawai yang dilakukan oleh perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa adanya masalah dengan kinerja pegawai. Bila dibandingkan dengan tahun 2008, tahun sebelumnya yaitu tahun 2007 jauh lebih baik, yaitu hanya 6 orang *Team Leader* yang diberikan sanksi oleh perusahaan. Dengan adanya kejadian ini, pihak perusahaan harus membina *Team Leader* yang lain dari awal sebagai pengganti *Team Leader* yang terkena sanksi tersebut, dan hal ini sangat terasa menghambat kelajuan kinerja dari perusahaan.

Fenomena di atas, mengindikasikan adanya keterkaitan hubungan antara komitmen perusahaan (organisasi), kepuasan kerja dan kinerja dari para *Team Leader*, oleh karenanya penelitian ini berupaya menganalisis ketiga faktor tersebut pada perusahaan dimaksud.

B. TINJAUAN KONSEP DAN TEORI

1. Komitmen Organisasi

Definisi komitmen organisasi dari para pakar terbagi kedalam dua cara pandang yang berbeda, yaitu oleh Porter dan rekan dengan Becker (dalam Meyer et.al, 1989: 152). Porter et. al., (dalam Meyer et.al, ibid; Panggabean, 2004: 135), menyatakan bahwa komitmen adalah *'the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization'* (kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu), sedangkan Becker menyatakan *"commitment as the tendency to engage in consistent lines of activity because of the perceived cost of doing otherwise"* (komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain).

Kedua sudut pandang inilah yang kemudian digunakan pakar lainnya dalam mendefinisikan komitmen organisasi, walaupun dengan istilah dan pembahasan yang berbeda. Meyer dan Allen (Meyer et.al, ibid) menggunakan istilah *affective commitment* untuk pendapat yang pertama dan *continuance commitment* untuk pendapat yang kedua.

Meyer dan Allen (Greenberg & Baron, 2003:161; Laka-Mathebula, 2004: 14; Panggabean, 2004:135; Luthans, 2006: 249-250) menyatakan ada 3 dimensi dalam komitmen organisasi, yaitu:

1. *Affective commitment as 'an employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization.'* (keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi)
2. *Continuance commitment as 'commitment based on the costs that employees associate with leaving*

the organization.' (komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit)

3. *Normative commitment as 'an employee's feelings of obligation to remain with the organization.'* (perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan)

Menurut Luthans (ibid), sikap komitmen organisasi ditentukan variabel orang dan organisasi. Selanjutnya disebutkan bahwa yang termasuk dalam variabel orang adalah usia, kedudukan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal atau eksternal. Adapun yang termasuk variabel organisasi adalah desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan penyelia. Northcraft dan Neale (dalam Luthans, ibid) menyatakan adanya faktor non-organisasi, seperti adanya alternatif lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi, akan memengaruhi komitmen selanjutnya.

Kuesioner merupakan instrumen yang biasanya digunakan untuk mengukur komitmen organisasi. Ada 2 jenis kuesioner dikenal, pertama kuesioner yang dirancang oleh Mowday, Steer dan Porter, dan yang kedua oleh Allen dan Meyer. Mowday, Steer dan Porter (dalam Luthans, 2006: 249) merancang kuesioner yang dikenal dengan *organizational commitment questionnaire* (OCQ), yang terdiri atas 15 buah pertanyaan, yang merupakan penjabaran dimensi *affective commitment and continuance commitment*. Adapun instrumen yang dirancang dan dikembangkan oleh Allen dan Meyer (dalam Panggabean, 2004: 140) yang juga berupa kuesioner terdiri dari 3 jenis berdasarkan dimensi-dimensinya, yaitu (1) *affective commitment scale* (ACS), (2) *continuance commitment scale* (CCS), dan (3) *normative commitment scale* (NCS), dimana masing-masing jenis memiliki 8 buah pertanyaan.

2. Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja pertama kali diungkapkan oleh Brayfield dan Rothe yang menyatakan kepuasan kerja dapat diduga dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Kemudian, Moorse, Gezels & Guba (dalam Panggabean, 2004: 128) menyatakan kepuasan kerja berkaitan antara yang diinginkan dengan yang diperoleh dari suatu objek.

Pendapat pakar lain yang memberikan definisi

1. Zulpikar, S.Sos., MM. adalah Pelaksana Tugas Peneliti pada Bidang Kajian MKPOA, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I, Lembaga Administrasi Negara (PKP2A I-LAN), Widyaiswara Luar Biasa pada PKP2A I-LAN; Dosen Luar Biasa pada STIA-LAN Bandung. Alumni Program Magister Manajemen (MSDM) UNPAD.
2. Daniel Budi Santoso, ST., MM. adalah mantan pegawai di PT. XXX. Alumni Program Magister Manajemen (MSDM) UNPAD.
3. Adalah salah satu perusahaan pialang berjangka yang termasuk 10 terbesar di Indonesia yang saat ini memiliki 6 cabang di seluruh Indonesia.



yang komprehensif dari pendapat sebelumnya dikemukakan oleh Locke (dalam Rollinson, 2002: 152; Luthans, 2006: 243) yang menyatakan “*job satisfaction can be defined as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience*” (kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang).

Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi. Beberapa pakar cenderung mengadopsi hasil penelitian Smith, Kendal dan Hulin pada 1969 yang menyatakan ada 5 dimensi utama kepuasan kerja (Nelson & Quick, 1994:106; Rollinson, 2002:152; Greenberg & Baron, 2003:151; Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2005:143) yang terdiri dari *pay, the work itself, promotion opportunities, supervision dan coworkers*. Adapun penjelasan dari beberapa dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) *Pay* (penghasilan/gaji)
Penghasilan atau gaji dipercaya menjadi sumber kepuasan dalam bekerja. Karyawan mengharapkan penghasilan/gaji/imbilan materi dari pekerjaan yang dilakukannya.
- 2) *The work itself* (pekerjaan itu sendiri)
Dimensi ini merefleksikan kesesuaian antara harapan dengan pengalaman pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan apakah pekerjaan tersebut menarik, menantang dan tidak membuat bosan.
- 3) *Promotion opportunities* (kesempatan promosi)
Dimensi ini berkaitan dengan pemberian kesempatan untuk dipromosikan, dimana promosi mengindikasikan peningkatan karir seseorang dan berhubungan dengan berbagai bentuk penghargaan. Hal ini mendorong dan membuat karyawan merasa puas dalam melakukan suatu pekerjaan, dimana dari pelaksanaan pekerjaan tersebut mereka merasa akan dipromosikan.
- 4) *Supervisor* (pengawasan)
Hubungan antara atasan (pengawas) dengan bawahan (yang diawasi) dapat memberikan suatu bentuk kepuasan dalam bekerja. Dimana karyawan akan merasa puas, jika dalam pengawasan mereka merasa dibantu dalam menghadapi persoalan pekerjaan dan atasan membuka diri dalam menerima pegawai yang merasa kesulitan.
- 5) *Coworkers* (rekan kerja)
Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi kerja yang terwujud dan dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan

mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seseorang juga merupakan determinan utama dan kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan minat pribadi kepada mereka. (diadaptasi dari Luthans, 2006:244-245)

Persepsi kepuasan kerja antara pimpinan dan karyawan cenderung berbeda. Lebih lanjut dikatakan bahwa perbedaan yang terjadi antara persepsi manajemen dan karyawan dalam hal kepuasan disebabkan karena fokus perhatian. Organisasi dan manajemen berfokus pada sistem penghargaan yang berasaskan kompensasi material sebagai kebutuhan yang paling utama sedangkan kepuasan pekerjaan lebih daripada itu (Thomson and Mabey, 1994: 154).

Pengukuran tingkat kepuasan kerja dapat dilakukan dengan teknik *rating scales or questionnaires, critical incidents dan interviews* (Greenberg & Baron, 2003:151-152; Newstrom, 2007:217-218). Adapun salah satu teknik *rating scales or questionnaires* adalah *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Ketiga instrumen pengukuran kerja tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Rating scales or questionnaires*
Pengukuran kepuasan kerja dengan pendekatan ini adalah dengan menggunakan daftar pertanyaan dengan penetapan skala peringkat atas pertanyaan/pernyataan yang diajukan. Pendekatan ini adalah pendekatan yang paling umum digunakan. Salah satu keuntungan dalam menggunakan teknik pendekatan ini adalah cepat dan efisien.
- 2) *Critical Incidents*
Pendekatan ini dilakukan dengan cara karyawan diminta menggambarkan suatu kejadian yang khusus yang dirasakan memuaskan atau tidak memuaskan.
- 3) *Interviews*
Teknik ini menggunakan cara tatap muka dengan melakukan wawancara mengajukan pertanyaan-pertanyaan seputar sikap mereka dalam bekerja.

3. Kinerja Pegawai
Kinerja merupakan terjemahan dari kata bahasa Inggris, *performance*. Menurut The Scribner-Bantam English Dictionary, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), *performance* berasal dari akar kata “*to perform*” dengan

beberapa “*entries*” yaitu: 1) *to do or carry out, execute*; 2) *to discharge of fulfill; as vow*; 3) *to execute or complete an understaking*; dan 4) *to do what is expected of a person or machine*. Dalam literatur bahasa Indonesia, *performance* diterjemahkan dengan padanan kata kinerja, prestasi kerja, unjuk kerja, hasil kerja, capaian kerja.

Kinerja dapat dilihat dari proses/perilaku pegawai (Cook & Hunsaker, 2001: 244; Pierce & Gardner, 2002: 261; Mathis & Jackson, 2006:378) atau pada hasil (Bernardin, 2007: 171, Wood et.al, 2001: 114; Milkovich & Boudreau, 1997: 100). Pierce and Gardner menyatakan kinerja (*job performance*) adalah: *how well (or poorly) employees perform their job duties compared to expectations for the job* (seberapa baik atau buruk para pegawai melakukan tugas-tugas pekerjaannya dibandingkan dengan harapan dari pekerjaan tersebut). Selanjutnya mereka memberikan batasan bahwa *performance as the behaviors of organizational members that help meet organizational objectives*. (kinerja sebagai perilaku dari para anggota organisasi yang membantu dalam mencapai tujuan organisasi). Adapun Bernardin mendefinisikan kinerja (*work performance*) sebagai *the record of outcomes produced on a specified job functions or activities during a specified time period* (catatan outcomes yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu selama kurun waktu tertentu). Makna yang hampir sama dikemukakan oleh pula Wood et.all yang mendefinisikan kinerja sebagai “*the quantity and quality of individual, group or organisational accomplishment*”.

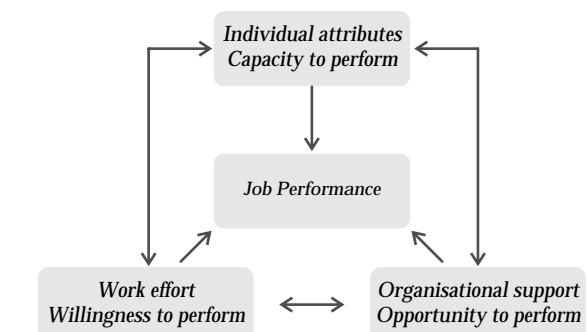
Adapun untuk faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, menurut Wood et.al, (2001: 91) dapat dirangkum melalui rumusan: *Job performance = individual attributes x work effort x organisational support*. Rumusan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja merupakan perpaduan antara atribut individu, usaha kerja dan dukungan organisasi. Dimana atribut individu yang

dimaksud adalah: *demographic or biographic characteristics* (e.g. gender, age, ethnic background); *competency characteristics* (aptitude/ability, or what a person can do); *personality characteristics* (a number of traits reflecting what a person is like); *values; and attitudes and perceptions* (how we interpret the world).

Sedangkan usaha kerja berkaitan dengan motivasi dalam bekerja dan dukungan organisasi berhubungan dengan fasilitas yang diberikan oleh organisasi bagi pegawai dalam bekerja. Hubungan antara ketiga faktor dimaksud dapat dilihat pada Gambar 1.

Banyak aspek yang dapat dinilai untuk mengetahui kinerja pegawai, sebagaimana yang dikemukakan Putti (1984 : 76), yaitu sebagai berikut:

- a. *Knowledge of work:*
Consider the extent to which the employee knows what he is doing and why.
- b. *Quality of work:*
Consider the accuracy, thoroughness, and neatness of work.
- c. *Quantity of work:*
Consider the amount of work completed. If the amount of work is very difficult to measure, take into consideration working speed, any possible tendency to loiter on the job, and the extent to which work is kept up to schedule.
- d. *Ability to learn:*
Consider the speed and facility with which the employee learns and understands new procedures and his ability to retain adequate knowledge of working details.
- e. *Cooperation-ability to work with others:*
Consider the extent to which the employee willingly helps coworkers, avoids irritating others, considers the rights and feelings of others, and the extent to which the employee gets along with others.
- f. *Interest in work:*
Consider such evidences of interest as intelligent questions, suggestions for improvement in work, and general attitude toward his work assignment.



Gambar 1 : Dimensi-dimensi Faktor Kinerja Individu
Sumber: Wood et.all, 2001:91





Selanjutnya, keberhasilan dalam penilaian kinerja harus didukung oleh penilai (*rater*) yang berkompoten. Menurut Towers (1996: 204-206), di dalam proses penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan mengenai siapa yang berperan sebagai penilai, yaitu:

- 1) *The immediate manager*,
- 2) *The manager's manager*,
- 3) *Self-appraisal*,
- 4) *Upward appraisal*,
- 5) *Peer appraisal*,
- 6) *Multi-appraisal*.

Frekuensi dari pelaksanaan penilaian kinerja pegawai untuk semua organisasi secara teoretis tidak ada yang baku. Akan tetapi, walaupun demikian pada umumnya penilaian kinerja dilakukan paling tidak satu tahun sekali. Sering tidaknya penilaian kinerja dilakukan akan sangat tergantung dari seberapa besar kebutuhan dan kepentingan masing-masing organisasi. Bila suatu organisasi selalu menginginkan perbaikan dan keakuratan data kinerja pegawainya, maka sebaiknya frekuensi penilaian kinerja dilakukan lebih sering. Hal tersebut karena kinerja senantiasa berubah sepanjang waktu, berdasarkan penelitian bahwa kinerja yang tinggi dapat menjadi rendah, dan demikian pula sebaliknya.

Kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja merupakan suatu siklus (*loop*) sebagaimana yang dikemukakan oleh Newstrom (2007:209) yang digambarkannya ada pada Gambar 2.

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan, bahwa kinerja akan berimplikasi kepada penghargaan yang akan menimbulkan persepsi atas keadilan dalam pemberian penghargaan. Persepsi tersebut mengarah pada apakah seseorang akan merasa puas atau tidak. Kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap perpindahan,

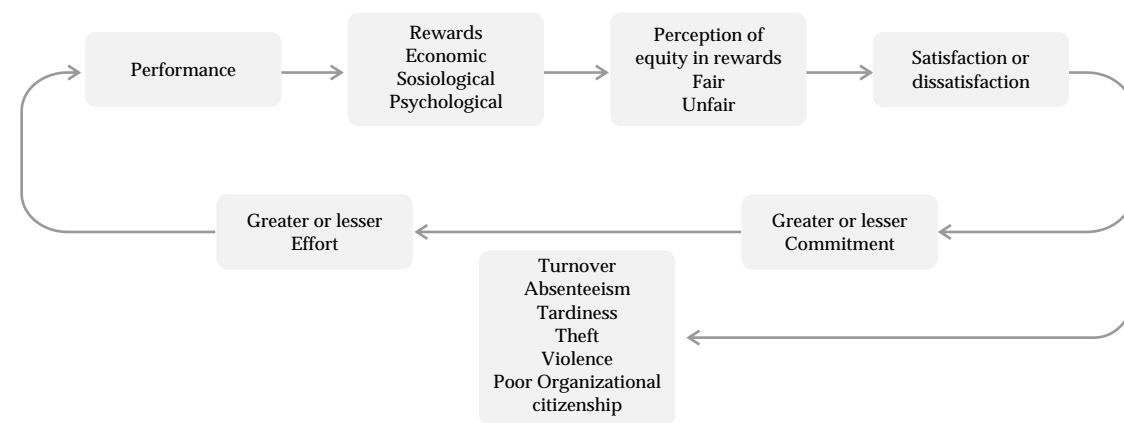
kemangkiran, kecurangan, kekerasan, maupun perilaku sosial anggota organisasi. Jika seseorang merasa puas akan menguatkan komitmennya, atau sebaliknya. Atas komitmen yang dimiliki orang tersebut akan berpengaruh terhadap meningkat atau menurunnya upaya kerja yang dilakukan untuk melakukan suatu pekerjaan.

4. Operasionalisasi Variabel

Mengacu dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para ahli (Cook & Hunsaker, 2001: 244; Pierce & Gardner, 2002: 261; Mathis & Jackson, 2006: 378; Bernardin, 2007: 173, Wood et.al, 2001: 114; Milkovich & Bourdreau, 1997: 100), kinerja dipandang sebagai perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan hasil yang dicapainya pada kurun waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab dan aturan serta norma yang berlaku. Berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, diambil dari pendapat Putti yang mengajukan enam faktor, yakni (1) pengetahuan kerja, (2) kuantitas kerja, (3) kualitas kerja, (4) kerjasama dengan atasan dan rekan kerja, (5) ketertarikan dalam pekerjaan.

Adapun konsep kepuasan kerja yang digunakan adalah konsep sebagaimana yang dinyatakan oleh berbagai pakar (Rollinson, 2002: 152; Luthans, 2006: 243; Newstrom, 2007: 204; Robbins, 2005: 78), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan tingkah laku pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Untuk mengetahui faktor kepuasan kerja pegawai dalam kajian ini menggunakan Minnesota Satisfaction Questionnaire dengan fokus kepuasan kerja pada *pay* (penghasilan), *the work itself* (pekerjaan itu sendiri), *promotion opportunities* (kesempatan promosi), *supervision* (supervisi yang dilakukan oleh atasan langsung) dan *coworkers* (rekan kerja).

Konsep komitmen organisasional yang



Gambar 2 : *The Performance-Satisfaction-Effort Loop*



digunakan adalah konsep yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1990), yang mengartikannya sebagai kelekatan afeksi atau emosi terhadap organisasi seperti individu melakukan identifikasi yang kuat, memiliki keterlibatan tinggi dan senang menjadi anggota organisasi. Adapun dimensi yang tercakup dalam komitmen organisasional tersebut adalah (a) *Affective commitment* (b) *Continuance commitment* dan (c) *Normative commitment*.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan termasuk ke dalam penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah suatu penelitian status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.

Metode deskriptif survei digunakan untuk mengkaji dan menjawab atas hipotesis deskriptif tentang komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Penelitian dengan metode ini hanya bertujuan untuk menggambarkan gejala dari praktek yang sedang berlangsung berdasarkan fakta dan serta tidak membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain (Nazir, 1998; Sugiyono, 2004: 11).

Tipe penyelidikan (*investigation type*) dalam penelitian ini adalah tipe kausalitas (*causal*) yang bertujuan menjelaskan hubungan antar variabel, sedangkan cakupan waktu (*time horizon*) bersifat *cross sectional* yang mencerminkan gambaran dari suatu keadaan pada suatu waktu tertentu, pada tahun 2009.

Populasi dari penelitian adalah ini adalah Team Leader dari PT. XXX di dua kantor cabang di Bandung yang berjumlah 30 orang. Adapun teknik

pengumpulan data menggunakan angket, wawancara, pengamatan serta studi kepustakaan dengan cara mempelajari berbagai dokumen perusahaan terkait dengan kinerja pegawai.

Data yang dihasilkan dari penyebaran kuersioner menggunakan skala Likert, dengan rentang 1 sampai 5, dengan aturan jika pernyataan positif, maka jawaban sangat setuju/sesuai skor 5 dan sangat tidak setuju (1), namun jika pernyataan negatif berlaku sebaliknya. Kemudian data tersebut diolah dengan cara melihat skor dari masing-masing indikator dari setiap variabel yang digambarkan dalam bentuk tabel. Tabel berisi frekuensi, persentase, dan total total skor. Total skor didapatkan dari sigma penjumlahan frekuensi dikali bobot untuk setiap indikator. Selanjutnya, untuk mengetahui klasifikasi keberadaan dari masing-masing aspek/dimensi penelitian ditetapkan rentang skor. Penetapan rentang skor diperoleh dengan cara skor tertinggi dikurangi skor terendah kemudian dibagi dengan jumlah klasifikasi alternatif jawaban.

D. HASIL PENELITIAN

Berikut ini adalah hasil dari penelitian analisis komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Team Leader) PT. XXX pada dua kantor cabang di Bandung. Adapun kriteria yang digunakan dalam menginterpretasikan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan kelekatan afeksi atau emosi terhadap organisasi seperti individu melakukan identifikasi yang kuat, memiliki keterlibatan tinggi dan senang menjadi anggota organisasi yang dapat dilihat dari *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment*.

Persepsi responden terhadap keseluruhan dimensi dalam komitmen organisasional pada PT. XXX dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan data dari Tabel 2, dan

Tabel 1. Kriteria Penentuan Klasifikasi

Skor Tertinggi	Skor Terendah	Jumlah Klasifikasi	Batas Nilai	Kategori
82	131	5	121,2 < x < 131	Sangat Baik/Sangat Puas
			111,4 < x < 121,2	Baik/Puas
			101,6 < x < 111,4	Cukup Baik/Cukup Puas
			91,8 < x < 101,6	Tidak Baik/Tidak Puas
			82 < x < 91,8	Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Puas



Tabel 2. Rekapitulasi Pendapat Responden Terhadap Komitmen Organisasional

Item Pertanyaan	ss		s		ks		ts		sts		total		Total Skor
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Affective Commitment													
1. Senang menghabiskan sisa karir di organisasi	0	0,00	6	20,00	19	63,33	4	13,33	1	3,33	30	100	90
2. Bangga terhadap organisasi	5	16,67	21	70,00	4	13,33	0	0,00	0	0,00	30	100	121
3. Rasa empati terhadap organisasi	5	16,67	18	60,00	4	13,33	3	10,00	0	0,00	30	100	115
4. Loyalitas terhadap organisasi	5	16,67	7	23,33	16	53,33	2	6,67	0	0,00	30	100	105
5. Keterikatan secara emosional terhadap organisasi	0	0,00	24	80,00	5	16,67	1	3,33	0	0,00	30	100	113
Continuance Commitment													
6. Kekhawatiran berhenti bekerja	0	0,00	4	13,33	23	76,67	3	10,00	0	0,00	30	100	91
7. Perasaan yang berat untuk meninggalkan organisasi	2	6,67	15	50,00	12	40,00	0	0,00	1	3,33	30	100	107
8. Meninggalkan organisasi karena tidak punya pilihan lagi	0	0,00	12	40,00	16	53,33	2	6,67	0	0,00	30	100	100
9. Tidak adanya peluang alternatif yang ada	0	0,00	4	13,33	18	60,00	8	26,67	0	0,00	30	100	86
10. Pengorbanan pada organisasi	1	3,33	11	36,67	16	53,33	0	0,00	2	6,67	30	100	99
Normative Commitment													
11. orang yg sering pindah dari organisasi satu ke organisasi lain	0	0,00	25	83,33	2	6,67	3	10,00	0	0,00	30	100	112
12. melanjutkan bekerja karena loyalitas kepada organisasi	5	16,67	7	23,33	16	53,33	2	6,67	0	0,00	30	100	105
13. alasan yg tepat untuk meninggalkan organisasi	0	0,00	21	70,00	9	30,00	0	0,00	0	0,00	30	100	111
14. orang yg bekerja di satu organisasi sepanjang karirnya	0	0,00	4	13,33	23	76,67	3	10,00	0	0,00	30	100	91

Sumber: Hasil Penelitian, 2009

dibandingkan dengan kriteria (lihat tabel 1) dapat diinterpretasikan setiap dimensi dalam komitmen organisasional sebagai berikut:

1.1. Affective Commitment

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah komitmen yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi atau keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi. Adapun rekapitulasi dari pernyataan responden ada pada Tabel 3.

Pada Tabel 3 dapat dilihat secara keseluruhan rata-rata dari dimensi *affective commitment* memiliki kategori "cukup baik". Namun terdapat satu indikator yang memiliki kategori "sangat tidak baik" yaitu indikator A.1 tentang menghabiskan sisa karir di organisasi. Hal ini

menunjukkan perlu adanya peningkatan lagi dari segi emosional dari organisasi kepada responden mengenai peningkatan kualitas karir yang baik serta responden harus lebih sering lagi dilibatkan dalam memecahkan masalah-masalah organisasi, sehingga mereka akan merasa diperlukan dan ikut bertanggung jawab.

1.2. Continuance Commitment

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah suatu kesadaran akan biaya-biaya yang harus ditanggung (kerugian baik finansial atau kerugian lain) yang berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi.

Pada Tabel 4 dapat dilihat secara keseluruhan dari dimensi *continuance commitment* memiliki kategori "tidak baik". Terdapat tiga indikator yang memiliki skor rendah dan menghasilkan kategori yang tidak sesuai dengan harapan. Pertama adalah indikator A.6 yaitu mengenai kekhawatiran meninggalkan organisasi walaupun

Tabel 3. Penilaian Terhadap Dimensi Affective Commitment

Affective Commitment	Skor	Kategori
A.1 Responden sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini	90	Sangat Tidak Baik
A.2 Responden membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi	121	Sangat Baik
A.3 Responden benar-benar merasakan seakanakan permasalahan organisasi adalah permasalahan responden sendiri juga	115	Baik
A.4 Responden berpikir, tidak akan mudah terikat dengan organisasi lain, seperti terikat dengan organisasi ini	105	Cukup Baik
A.5 Responden merasa terikat secara emosional pada organisasi ini	113	Baik
Rata-rata Affective Commitment	108,8	Cukup Baik

Tabel 4. Penilaian Terhadap Dimensi Continuance Commitment

Continuance Commitment	Skor	Kategori
A.6 Responden khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika berhenti dari pekerjaan tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa	91	Sangat Tidak Baik
A.7 Akan berat bagi responden untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun menginginkannya	107	Cukup Baik
A.8 Responden merasa tidak punya pilihan lagi bila nanti ingin meninggalkan organisasi ini	100	Baik
A.9 Salah satu penyebab serius untuk meninggalkan organisasi ini adalah jika langkanya peluang alternatif yang ada di organisasi	86	Sangat Tidak Baik
A.10 Salah satu alasan utama responden melanjutkan bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa meninggalkan organisasi ini membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar, organisasi lain mungkin tidak akan memberikan yang sesuai dengan keseluruhan manfaat yang responden dapat di sini	99	Tidak Baik
Rata-rata Continuance Commitment	96,6	Tidak Baik

belum memiliki pekerjaan yang lain, dengan kategori "sangat tidak baik". Hal ini menunjukkan bahwa kekhawatiran responden untuk kehilangan pekerjaannya di organisasi ini sangat kecil dan tidak memiliki beban untuk kehilangan pekerjaan sekalipun belum mendapatkan pekerjaan serupa di tempat lain. Kedua adalah indikator A.9 yaitu tentang meninggalkan organisasi jika tidak ada peluang sama sekali di organisasi, dengan kategori "sangat tidak baik". Hal ini menunjukkan bahwa responden tetap akan meninggalkan organisasi sekalipun peluang tetap ada di organisasi. Ketiga adalah indikator A.10 yaitu mengenai alasan tetap bekerja karena memerlukan pengorbanan yang besar untuk meninggalkan organisasi, dengan kategori "tidak baik". Hal ini juga menunjukkan bahwa kurangnya rasa pengorbanan responden terhadap organisasi sehingga mereka dapat dengan mudah tanpa beban meninggalkan perusahaan. Dapat disimpulkan dari ketiga indikator tersebut, bahwa sangat mudahnya responden untuk meninggalkan organisasi tanpa memikirkan kerugian yang dialami oleh organisasi itu sendiri.

Berkaitan dengan hal ini, maka responden tersebut kurang atau tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi secara berarti pada organisasi. hal yang harus dilakukan agar responden memiliki rasa memiliki yang besar terhadap organisasi adalah dengan memberikan investasi yang dapat berupa saham optional sehingga untung rugi organisasi dapat dirasakan oleh mereka sendiri.

1.3. Normative Commitment

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah suatu perasaan wajib dari pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan hutang budi pada organisasi.

Pada tabel 5 dapat dilihat secara keseluruhan dari dimensi Normative Commitment menghasilkan kategori "cukup baik". Hanya terdapat satu indikator yang hasilnya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, yaitu indikator A. 14 mengenai anggapan yang baik ketika orang tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karirnya, dengan kategori "sangat tidak baik". Hal ini menunjukkan bahwa responden kurang

Tabel 5. Penilaian Terhadap Dimensi Normative Commitment

Normative Commitment	Skor	Kategori
A.11 Pemikiran responden sekarang tentang orang yang terlalu sering berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain	112	Baik
A.12 Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu responden merasa tetap bekerja di perusahaan merupakan kewajiban moral	105	Cukup Baik
A.13 Jika responden memperoleh tawaran pekerjaan yang lebih baik di organisasi lain, responden tidak akan merasa bahwa tawaran tersebut merupakan alasan yang tepat untuk meninggalkan organisasi	111	Cukup Baik
A.14 Suatu hal yang lebih baik saat ini adalah ketika orang tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karir mereka	91	Sangat Tidak Baik
Rata-rata Normative Commitment	104,75	Cukup Baik



menyetujui untuk berkarir di satu organisasi saja karena menurut mereka hal tersebut tidak akan membuat berkembang terhadap pekerjaan mereka. Pada komitmen normatif ini diharapkan agar responden memiliki rasa kewajiban yang tinggi untuk memberikan balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Responden yang memiliki normative commitment yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa sikap responden yang seperti ini disebabkan kurangnya benefit yang diberikan oleh organisasi kepada mereka. Hal yang harus dilakukan oleh organisasi adalah dengan meningkatkan benefit yang diberikan kepada responden sehingga diharapkan responden memiliki rasa timbal balik yang besar kepada organisasi.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dimaknai sebagai perasaan dan tingkah laku pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Aspek-aspek yang dinyatakan dalam kepuasan kerja yaitu meliputi *pay*, *the work itself*, *promotion opportunities*, *supervision*, dan *coworkers*. Adapun persepsi responden terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

Selanjutnya, penilaian responden terhadap dimensi-dimensi dalam kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Rekapitulasi Pendapat Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Item Pertanyaan	ss		s		ks		ts		sts		total		Total Skor
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pay (Penghasilan/Gaji)													
1. Perbandingan gaji dengan pesaing	0	0,00	9	30,0	18	60,0	1	3,3	2	6,7	30	100	94
2. Kesesuaian gaji dengan tanggung jawab	0	0,00	11	36,7	14	46,7	4	13,3	1	3,3	30	100	95
3. Tunjangan	0	0,00	10	33,3	14	46,7	4	13,3	2	6,7	30	100	92
Promotion Opportunities (Peluang Promosi)													
4. Jarang memberikan promosi	0	0,00	1	3,3	16	53,3	11	36,7	2	6,7	30	100	104
5. Promosi bagi yang bekerja baik	4	13,3	24	80,0	1	3,3	1	3,3	0	0,0	30	100	121
6. Tingkat kemajuan bekerja	0	0,00	22	73,3	6	20,0	2	6,7	0	0,0	30	100	110
Coworker (Rekan Kerja)													
7. Kesiediaan rekan kerja dalam membantu	0	0,00	27	90,0	3	10,0	0	0,0	0	0,0	30	100	117
8. Tanggung jawab rekan kerja	0	0,00	23	76,7	7	23,3	0	0,0	0	0,0	30	100	113
Supervision (Supervisi)													
9. Dukungan dari atasan	0	0,00	27	90,0	3	10,0	0	0,0	0	0,0	30	100	117
10. Pemberian motivasi kerja dari atasan	2	6,7	24	80,0	4	13,3	0	0,0	0	0,0	30	100	118
The work Itself (Pekerjaan itu sendiri)													
11. Tanggung jawab dalam pekerjaan	0	0,00	20	66,7	6	20,0	4	13,3	0	0,0	30	100	106
12. Lebih suka melaksanakan pekerjaan lain	1	3,3	3	10,0	22	73,3	2	6,7	2	6,7	30	100	91
13. Pencapaian hasil dalam pekerjaan	0	0,00	9	30,0	20	66,7	1	3,3	0	0,0	30	100	92

2.1. Pay

Penghasilan atau gaji dipercaya menjadi sumber kepuasan dalam bekerja. Karyawan mengharapkan penghasilan atau gaji atau imbalan materi dari pekerjaan yang dilakukannya.

Pada Tabel 7 dapat dilihat secara keseluruhan rata-rata dari dimensi pay memiliki kategori "tidak puas", dan terdapat tiga indikator yang menunjukkan hasil kategori yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Pertama adalah indikator B. 1 yaitu mengenai organisasi yang memberikan gaji lebih baik dari pesaing, dengan kategori "tidak puas". Hasil ini menunjukkan bahwa responden merasa tidak puas dengan gaji yang diberikan oleh organisasi setelah mengetahui tingkat gaji pada organisasi lain lebih besar. Kedua adalah indikator B.2 mengenai gaji yang sesuai dengan tanggung jawab, dengan kategori "tidak puas", hal ini menunjukkan bahwa gaji yang diterima responden tidak sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan mereka. Dalam hal ini organisasi harus lebih memikirkan mengenai beban pekerjaan yang disesuaikan dengan gaji. Ketiga adalah indikator B.3 mengenai tunjangan yang diterima, dengan kategori "tidak puas". Dari dimensi ini, sudah disinggung di awal paragraf, secara keseluruhan memiliki kategori "tidak baik, hal ini perlu diadakan pengkajian ulang mengenai gaji, beban kerja, dan tunjangan oleh organisasi, karena hal ini merupakan sesuatu hal yang sangat sensitif bagi seorang pekerja atau responden dan akan berakibat buruk bagi organisasi jika tidak cepat ditanggulangi.



Tabel 7. Penilaian Terhadap Dimensi Pay (Gaji)

Pay	Skor	Kategori
B.1 Organisasi memberikan gaji yang lebih baik daripada pesaing	94	Tidak Puas
B.2 Gaji responden cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul	95	Tidak Puas
B.3 Tunjangan yang responden terima cukup banyak	92	Tidak Puas
Rata-rata Pay (Gaji)	93,67	Tidak Puas

2.2. Promotion Opportunities

Kesempatan untuk mendapatkan promosi (*promotion opportunities*) ini berkaitan dengan pemberian kesempatan untuk dipromosikan, dimana promo si mengindikasikan peningkatan karir seseorang dan berhubungan dengan berbagai bentuk penghargaan. Hal ini mendorong dan membuat karyawan merasa puas dalam melakukan suatu pekerjaan, dimana dari pelaksanaan pekerjaan tersebut mereka merasa akan dipromosikan.

Pada Tabel 8 dapat dilihat secara keseluruhan rata-rata dari dimensi promotion opportunities memiliki kategori "puas". Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap peluang berkarir dan berpromosi di organisasi sudah baik. Artinya setiap responden memiliki kesempatan yang sama dengan pegawai lain untuk mendapatkan promosi. Lebih mendengarkan keinginan dari para responden mengenai peluang promosi, maka diharapkan dapat meningkatkan peluang untuk mendapatkan promosi yang sudah ada.

2.3. Coworkers

Orang-orang mendapatkan lebih dari pada uang atau prestasi kerja yang terwujud dan dalam

kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial juga. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung, akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku atasan dari pegawai merupakan determinan utama dan kepuasan juga. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan kerja karyawan akan meningkat apabila atasan bersifat ramah dan dapat memahami pegawai, memuji pegawai jika kinerjanya baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan minat pribadi kepada mereka.

2.4 Supervision

Hubungan antara atasan dengan bawahan dapat memberikan suatu bentuk kepuasan dalam bekerja. Dimana karyawan akan merasa puas jika atasan mereka membantu dalam menghadapi persoalan pekerjaan dan atasan membuka diri dalam menerima pegawai yang merasa kesulitan.

2.5 The Work Itself

Dimensi ini merefleksikan kesesuaian antara harapan dengan pengalaman pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan apakah pekerjaan tersebut menarik, menantang, dan tidak membuat bosan.

Tabel 8. Penilaian Terhadap Dimensi Promotion Opportunities

Promotion Opportunities	Skor	Kategori
B.4 Promosi yang terjadi di organisasi	104	Cukup Puas
B.5 Jika responden melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka saya akan dipromosikan	121	Puas
B.6 Responden puas dengan tingkat kemajuannya	110	Cukup Puas
Rata-rata Promotion Opportunities	111,67	Puas

Tabel 9. Penilaian Terhadap Dimensi Coworkers

Coworkers	Skor	Kategori
B.7 Ketika responden meminta orang (teman) melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut dapat terselesaikan oleh dia	117	Puas
B.8 Responden bekerjasama dengan orang yang bertanggung jawab	113	Puas
Rata-rata Coworkers	115	Puas



Tabel 10. Penilaian Terhadap Dimensi *Supervision* (Atasan)

<i>Supervision</i> (Atasan)	Skor	Kategori
B.9 Dukungan atasan kepada responden	117	Puas
B.10 Motivasi kerja tinggi yang dimiliki oleh atasan para responden	118	Puas
Rata-rata <i>Supervision</i> (Atasan)	117,5	Puas

Tabel 11. Penilaian Terhadap Dimensi *The Work Itself*

<i>The Work Itself</i>	Skor	Kategori
B.11 Responden merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya	106	Cukup Puas
B.12 Responden lebih suka mengerjakan pekerjaan utamanya	83	Sangat Tidak Puas
B.13 Tentang pencapaian keberhasilan responden	82	Sangat Tidak Puas
Rata-rata <i>The Work Itself</i>	90,33	Sangat Tidak Puas

Pada Tabel 11, dapat dilihat secara keseluruhan hasil rata-rata dari dimensi *the work itself* memiliki kategori "sangat tidak puas". Hal ini menunjukkan bahwa persepsi dari responden terhadap pekerjaan tersebut, sangat tidak baik. Pihak organisasi perlu mengadakan klarifikasi persepsi dengan para responden mengenai pekerjaan yang diberikan, dengan begitu maka diharapkan akan ditemukan permasalahan yang ada.

Terdapat dua indikator yang hasilnya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Pertama adalah indikator B.12 mengenai tidak suka mengerjakan pekerjaan lain, dengan kategori "sangat tidak puas". Hal ini menunjukkan adanya ketidaksukaan terhadap pekerjaan mereka, atau adanya kebosanan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini perlu dikaji ulang oleh organisasi mengenai ketepatan sasaran pekerjaan yang dibebankan kepada responden. Dalam hal ini terlihat responden kurang memperlihatkan profesionalisme bekerja. Kedua adalah indikator B.13 mengenai dapat mencapai keberhasilan yang banyak dalam pekerjaan, dengan kategori "sangat tidak puas". Hal ini menunjukkan bahwa kurang kompetennya responden terhadap pekerjaannya, atau terdapat faktor yang lain sehingga dapat menyebabkan responden seperti itu. Dari dimensi ini secara keseluruhan, sebelumnya sudah disinggung, menghasilkan kategori "sangat tidak puas". Organisasi perlu mengkaji ulang mengenai sistem rekrutmen dan kompetensi, sehingga karyawan yang diterima dan bekerja di organisasi dapat sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan berkompeten terhadap pekerjaannya.

3. Kinerja

Kinerja perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan hasil yang dicapainya pada kurun waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab dan

aturan serta norma yang berlaku. Aspek-aspek yang dinyatakan dalam kinerja yaitu meliputi *Knowledge of work*, *Quantity of work*, *Quality of work*, *Ability to learn*, *Cooperation-ability to work with others*, dan *Interest in work*.

Selanjutnya dapat dilihat tabel-tabel rekapitulasi dari kinerja yang akan dijabarkan setiap dimensi dan kategorinya.

3.1. *Knowledge of work*

Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of work*) pengertiannya lebih mengarah kepada dimana pegawai mengetahui apa yang ia lakukan dan mengapa dilakukan. Hasil skor dan kategori dari dimensi *knowledge of work*. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan responden tentang pekerjaan utamanya sudah sangat baik.

3.2. *Quantity of work*

Kuantitas kerja pegawai pengertiannya mencakup kepada jumlah dari pekerjaan yang diselesaikan. Jika jumlah dari pekerjaan itu sulit untuk diukur, bisa juga menggunakan kecepatan dalam bekerja, dan jumlah pekerjaan yang tetap sesuai dengan jadwal.

Pada tabel 13 dapat dilihat secara keseluruhan hasil rata-rata dari dimensi *quantity of work* memiliki kategori "cukup baik". Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kuantitas kerna sudah cukup baik. Pada dimensi ini terdapat satu indikator yang hasilnya tidak sesuai dengan yang diharapkan yaitu indikator C.4 mengenai kecepatan yang lebih dari rata-rata, dengan kategori "tidak baik". Hal ini menunjukkan kurang baiknya tingkat kecepatan dalam bekerja dari responden. Tingkat kecepatan dalam bekerja pada responden sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam bidangnya yaitu mencari nasabah sebanyak-banyaknya guna dapat



Tabel 12. Rekapitulasi Pendapat Responden Terhadap Kepuasan Kinerja

Item Pertanyaan	ss		s		ks		ts		sts		total		Total Skor
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<i>Knowledge of Work</i> (Pengetahuan tentang Pekerjaan)													
1. Pengetahuan karyawan tentang pekerjaan	11	36,7	19	63,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	30	100	131
<i>Quantity of Work</i> (Kuantitas Kerja)													
2. Ketepatan waktu	3	10,0	21	70,0	6	20,0	0	0,0	0	0,0	30	100	117
3. Pencapaian target	0	0,0	18	60,0	12	40,0	0	0,0	0	0,0	30	100	108
4. Kecepatan bekerja	1	3,3	9	30,0	20	66,7	0	0,0	0	0,0	30	100	101
<i>Quality of Work</i> (Kualitas Kerja)													
5. Ketelitian dalam bekerja	0	0,0	15	50,0	15	50,0	0	0,0	0	0,0	30	100	105
6. Tingkat akurasi dalam menganalisa	1	3,3	6	20,0	23	76,7	0	0,0	0	0,0	30	100	98
<i>Ability to learn</i> (Keinginan untuk Belajar)													
7. Keinginan belajar	1	3,3	29	96,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	30	100	121
<i>Cooperation ability to work with others</i> (Dapat bekerja sama dengan yang lain)													
8. Membantu atasan tanpa diminta	1	3,3	22	73,3	6	20,0	1	3,3	0	0,0	30	100	113
9. Memberi bantuan kepada rekan kerja	3	10,0	16	53,3	11	36,7	0	0,0	0	0,0	30	100	112
<i>Interest in work</i> (Perhatian terhadap pekerjaan)													
10. Kreativitas dalam bekerja	1	3,3	27	90,0	2	6,7	0	0,0	0	0,0	30	100	119
11. Memiliki kemauan berupaya yang kuat	1	3,3	28	93,3	1	3,3	0	0,0	0	0,0	30	100	120
12. Memiliki efisiensi kerja yang lebih dari pegawai lain	1	3,3	16	53,3	13	43,3	0	0,0	0	0,0	30	100	108

meningkatkan margin perusahaan. Oleh karena itulah hal ini sangat perlu untuk diperhatikan secara seksama oleh organisasi.

3.3. *Quality of work*

Kualitas kerja pegawai dapat ditentukan dari tingkat akurasi, kesungguhan, dan ketelitian dalam bekerja.

Pada tabel 14 dapat dilihat secara keseluruhan hasil rata-rata dari dimensi *quality of work* memiliki kategori "tidak baik". Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kualitas kerjanya masih tidak baik. Dari dimensi *Quality of work* (kualitas kerja) terdapat satu indikator yang hasilnya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, yaitu indikator C.6 mengenai tingkat akurasi dalam menganalisa, dengan kategori "tidak baik". Di dalam pekerjaan

ini, daya analisa yang tinggi sangat dibutuhkan oleh responden dalam menganalisa pergerakan harga di pasar saham. Dalam hal ini, responden sangat membutuhkan pelatihan yang baik dari organisasi guna dapat meningkatkan daya analisa yang tinggi, sehingga dana nasabah yang disimpan atau diinvestasikan di organisasi dapat dikelola dengan baik.

3.4. *Ability to learn*

Dimensi memiliki kesanggupan untuk belajar (*ability to work*) ditentukan pada prosedur yang baru dan kemampuannya untuk dapat mengingat pengetahuan yang layak dari rincian pekerjaan. Hasil skor dari dimensi *ability to learn* adalah 121 yang masuk kategori "baik". Hal ini menunjukkan bahwa keinginan dan kesanggupan responden untuk belajar sudah baik.

Tabel 13. Penilaian Terhadap Dimensi *Knowledge of work*

<i>Knowledge of Work</i>	Skor	Kategori
C.2 Responden dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu	117	Baik
C.3 Responden dapat memenuhi target perusahaan	108	Cukup Baik
C.4 Tingkat kecepatan bekerja responden lebih tinggi dari rata-rata	121	Tidak Baik
Rata-rata <i>Knowledge of Work</i>	108,67	Cukup Baik

Tabel 14. Penilaian Terhadap Dimensi *Quality of work*

<i>Quality of Work</i>	Skor	Kategori
C.5 Responden memiliki ketelitian dalam bekerja	105	Cukup Baik
C.6 Responden memiliki tingkat akurasi yang tinggi dalam menganalisa	98	Tidak Baik
Rata-rata <i>Quality of Work</i>	101,5	Tidak Baik



Tabel 15. Penilaian Terhadap Dimensi *Cooperation-ability to work with others*

<i>Cooperation-ability to work with others</i>	Skor	Kategori
C.7 Saya membantu atasan sekalipun tidak diminta	113	Baik
C.8 Saya memberikan informasi dan bantuan kepada rekan kerja saya	112	Baik
Rata-rata <i>Cooperation-ability to work with others</i>	112,5	Baik

Tabel 16. Penilaian Terhadap Dimensi *Interest in work* (Perhatian terhadap pekerjaan)

<i>Interest in work</i> (Perhatian terhadap pekerjaan)	Skor	Kategori
C.10 Saya memiliki kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan utama saya	119	Baik
C.11 Saya berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya atau sebelumnya	120	Baik
C.12 Saya memiliki efisiensi kerja yang lebih dari karyawan lain	108	Cukup Baik
Rata-rata <i>Interest in work</i> (Perhatian terhadap pekerjaan)	115,67	Baik

3.5. *Cooperation-ability to work with others*

Dimensi ini lebih menitikberatkan pada keinginan pegawai untuk menolong rekan kerjanya, menghindari hal-hal yang dapat merugikan pihak lain, mengerti hak dan perasaan pegawai lain, dan dimana pegawai dapat bekerja sama dengan yang lainnya.

Pada Tabel 15 dapat dilihat hasil rata-rata dari dimensi *cooperation-ability to work with each others* dengan kategori "baik". Hal ini menunjukkan tidak ada masalahnya responden dengan rekan kerja dan atasan, karena kemampuan responden dalam bekerja dengan rekan kerja yang lainnya sudah baik.

3.6. *Interest in work*

Dimensi ini lebih menunjukkan ketertarikan pegawai terhadap organisasinya, hal tersebut dapat dilihat dari saran-saran pegawai untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus dalam pekerjaannya dan sikap pegawai terhadap tugas pekerjaan.

E. KESIMPULAN & SARAN

Komitmen organisasional, Kepuasan kerja dan Kinerja Team Leader PT. XXX, cenderung cukup baik. Hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan pada komitmen organisasional adalah pada dimensi *continuance commitment*, faktor kepuasan kerja pada dimensi *pay* dan *work itself* dan untuk variabel kinerja pada *quality of work*.

Berkaitan dengan kesimpulan tersebut disarankan kepada Pimpinan PT. XXX cabang Bandung, sebagai berikut:

1. Komitmen organisasional

Komitmen organisasional termasuk kategori yang perlu diadakan perbaikan. Solusi yang diharapkan adalah supaya perusahaan lebih

memikirkan bagaimana agar para Team Leader memiliki rasa secara emosional terhadap perusahaan, dengan begitu akan timbul rasa keterikatan mereka pada perusahaan, antara lain adalah:

- Lebih melibatkan para Team Leader terhadap masalah-masalah di perusahaan, sehingga mereka akan merasa dibutuhkan dan merasa ikut bertanggung jawab terhadap permasalahan yang muncul di perusahaan. Dengan demikian mereka dapat merasakan bahwa permasalahan perusahaan merupakan bagian dari permasalahan dari pegawai juga.
- Agar para pegawai dapat menyadari setiap kerugian baik dalam bentuk finansial maupun kerugian dalam bentuk lainnya yang ditanggung oleh perusahaan yang disebabkan oleh keluarnya pegawai dari perusahaan, maka sangat diperlukan diadakannya pertemuan secara rutin, sehingga perusahaan dapat mengingatkan dan menjelaskan setiap detail dari permasalahan tersebut secara lebih mendalam kepada para pegawai. Di samping itu juga, perusahaan harus dapat memperhatikan setiap pegawainya agar tidak dengan mudah keluar atau mengundurkan diri dari perusahaan. Bentuk perhatian yang perlu dilakukan oleh perusahaan antara lain adalah dengan mendengarkan aspirasi dari setiap pegawai, dengan begitu maka perusahaan dapat mempertimbangkan dan bernegosiasi terhadap setiap keinginan dan harapan dari setiap pegawai.
- Perusahaan juga diharapkan agar dapat meningkatkan rasa kewajiban yang besar terhadap perusahaan kepada para Team Leader dengan mengadakan pendekatan dan reward yang sesuai agar muncul perasaan

hutang budi pada perusahaan.

2. Kepuasan kerja

Melihat dari hasil penelitian mengenai dimensi *pay* (penghasilan/gaji) dari variabel ini tidak baik, dikarenakan adanya ketidakpuasan pegawai terhadap gaji yang mereka terima. Oleh karena itu, maka gaji dan tunjangan yang diberikan harus sesuai dengan tanggung jawab dari para Team Leader dan harus dapat diperhitungkan dan dipertimbangkan kembali. Hal ini dapat berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja dan kinerja dari pegawai. Jika kepuasan pegawai terhadap gaji dan tunjangan sudah baik, maka diharapkan produktivitas kerja dan kinerja dari pegawai tersebut akan meningkat, sehingga akan berpengaruh secara positif terhadap perusahaan itu sendiri.

- Melihat dari hasil penelitian, dinyatakan bahwa persepsi pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya adalah sangat tidak baik, artinya pegawai merasa sangat tidak puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seorang pegawai dituntut untuk dapat menyukai pekerjaan yang dilakukannya. Ada beberapa faktor penyebab pegawai tidak senang dengan pekerjaan yang dilakukannya, antara lain adalah tidak kompetennya pegawai tersebut terhadap pekerjaannya, merasa jenuh dengan pekerjaan, dan lain sebagainya. Dalam masalah ini, pihak perusahaan dituntut untuk memperbaiki situasi dimana pegawai kurang senang terhadap pekerjaannya. Karena hal itu dapat merugikan pihak perusahaan secara tidak langsung baik kerugian secara finansial maupun lainnya. Solusi yang bisa dilakukan oleh perusahaan antara lain yang pertama adalah memperbaiki proses perekrutan, mulai dari sistem perekrutan, kualifikasi perekrutan, dan sumber daya manusia yang melakukan prosesnya. Hal ini sangat penting untuk diperhatikan, karena akan mempengaruhi kualitas dari manusia yang akan bekerja di perusahaan, dimana kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki pegawai dan pekerjaan yang diberikan akan terjadi, sehingga diharapkan pegawai akan melaksanakan pekerjaan tersebut tanpa beban. Kedua adalah perusahaan perlu mengadakan pelatihan dan pembelajaran mengenai pekerjaan tersebut, sehingga pegawai dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Ketiga adalah perusahaan perlu mengadakan kegiatan seperti *sharing meeting* dengan para pegawai. Dalam *sharing meeting* ini, pegawai

diharapkan dapat membagi segala keluhan, protes, dan keinginan kepada perusahaan, tentang pekerjaan yang dilakukannya, sehingga perusahaan dapat mendengarkan dan mempertimbangkan segala aspirasi pegawainya. Dalam hal ini, yang diharapkan adalah agar pegawai dapat mengurangi rasa jenuhnya terhadap pekerjaannya, dengan melakukan beberapa perubahan dan variasi terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Perubahan dan variasi kerja yang dilakukan merupakan kebijakan dari perusahaan.

- Berdasarkan dari hasil penelitian, Kinerja yang dimiliki oleh para Team Leader sudah tergolong dalam kategori "baik", artinya pegawai memiliki perilaku yang baik dalam melaksanakan pekerjaan dan hasil yang dicapainya pada waktu kurun waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab dan aturan serta norma yang berlaku di perusahaan. Berdasarkan dari kesimpulan di atas, masalah yang ada yaitu tentang kurang baiknya kualitas kerja yang dimiliki oleh pegawai. Solusi yang disarankan guna meningkatkan kualitas kerja dari pegawai adalah pihak perusahaan diperlukan untuk dapat memperhatikan kondisi kualitas kerja dari setiap pegawai, sehingga perusahaan dapat mengetahui setiap permasalahan yang ada. Hal tersebut akan jadi bahan pertimbangan perusahaan dalam mengambil langkah-langkah dalam memperbaiki kualitas dari pegawai. Langkah perbaikan yang dapat disarankan adalah dengan mengadakan pelatihan dan pembelajaran secara berkala mengenai keterampilan, pengetahuan pekerjaan, dan simulasi kerja, sehingga diharapkan dapat mengasah kemampuan, kecepatan, dan keterampilan dari setiap pegawai. Kualitas kerja yang baik, akan berpengaruh positif terhadap kualitas perusahaan.

REFERENSI

- Bernardin, H. John. 2007. *Human Resources Management: An Experiential Approach*, 4th ed. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Cascio, Wayne F., 2006. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 7th Ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Dessler, Gery. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10th ed, Edisi Bahasa Indonesia cet. Ke-1 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Indeks.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. II, Yogyakarta: Andi.



- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. 2003. *Behavior in Organization, Understanding and Managing the Human Side of Work*, International Edition 8th ed, New Jersey: Prentice Hall.
- Hellriegel, Don & Slocum, John W. 2004. *Organizational Behavior*, 10th ed, Canada: Thomson, South Western.
- Laka-Mathebula, Mmakgomo Roseline. 2004. *Modelling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices And Organizational Trust*, <http://www.uptd.up.ac.za>.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, ed. 10, Terjemahan Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie P. dan Winong Rosari, Yogyakarta: Andi.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. 10. Terjemahan Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Mayer, John P., et.al. 1989. *Organizational Commitment and Job Performance, It's The Nature The Commitment That Count*, <http://www.business.ualberta.ca/gellatly/Articles/Meyer,%20Paunonen,%20Gellatly,%20Goffin%20&%20Jackson%201989.pdf>.
- Moch. As'ad. 2002. *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Ostroff, Frank. 1998. *The Horizon Organization, What Organization of The Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers*, Oxford University Press.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet. Ke-2. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Putti, Joseph M. 1984. *A Manager's Primer on Performance Appraisal: Concepts & Techniques*. Singapore Institute of Management
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen, P. & Judge, Timothy A. 2007. *Organizational Behavior*, 12th ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Suharsimi Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, cet. Ke-12 edisi Revisi V, Jakarta: Rineka Cipta.

