

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP PEMBERIAN INSENTIF
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN
TABLOID OTOTREND SURABAYA**

SKRIPSI

**Disusun guna memenuhi sebagian persyaratan
dalam mencapai derajat Sarjana S-1**



Diajukan oleh :

Andi Rakhman
F. 100 980 007

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2010**

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan era kemajuan khususnya dalam bidang industri, hubungan antara karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja menjadi objek penelitian dari banyak ahli diantaranya yang banyak menjadi fokus perhatian adalah tentang komitmen organisasi. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Jewel dan Siegall (1998) persoalan komitmen organisasi merupakan persoalan yang tidak bisa diabaikan dalam bidang industri, hal ini karena komitmen organisasi sangat erat kaitannya dengan situasi dan kondisi perusahaan, apabila dalam suatu perusahaan atau perindustrian keadaannya sesuai dengan harapan karyawan, maka akan menimbulkan suasana yang dapat menyenangkan karyawan, sehingga karyawan akan merasa puas dan betah untuk tetap bekerja pada perusahaan tersebut.

Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi diharapkan mampu menjalankan tugas-tugas pekerjaannya dengan baik tujuan atau sasaran organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Vincent dan Mayers (dalam Darsowiryo, 1990) bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi adalah mereka yang aktif mengarah ke sasaran organisasi karena sasaran ini mewakili nilai pribadinya atau sesuai dengan konsep dirinya. Hal ini berarti komitmen karyawan dapat ditunjukkan dengan maksimalnya hasil kerja yang telah dilakukan karyawan tersebut untuk perusahaan. Meskipun demikian terkadang perusahaan lalai dan melupakan bahwa untuk mendapatkan komitmen yang tinggi dari karyawannya perusahaan tersebut harus

memperhatikan hal-hal yang membuat karyawannya merasa aman, nyaman, dan juga merasa kesejahteraannya dijamin oleh perusahaan tersebut.

Mendukung pendapat di atas Steers dan Porter (dalam Seniati, 2001) berpendapat beberapa alasan mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasi dalam diri karyawan. *Pertama*, semakin tinggi komitmen karyawan semakin tinggi pula usaha yang dikeluarkan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. *Kedua*, semakin tinggi komitmen karyawan semakin lama ia ingin tetap berada dalam organisasi dan semakin tinggi pula produktivitasnya kepada organisasi. Dengan demikian, jika organisasi memiliki karyawan yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi tingkat keluar masuknya karyawan akan menjadi semakin rendah.

Mendukung pendapat sebelumnya Culverson (2002) mengemukakan bahwa komitmen ditunjukkan oleh sikap dan perilaku. Sebagai sikap, komitmen karyawan antara lain ditunjukkan dalam bentuk dukungan emosi dan pikiran. Karyawan mengemukakan afeksi dan pikirannya untuk mendukung organisasi, termasuk perubahan organisasi yang sedang berlangsung. Sedangkan sebagai perilaku, komitmen terlihat dalam bentuk tindakan nyata karyawan ketika dihadapkan pada tugas-tugas tertentu. Berdasarkan dua hal tersebut, komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi yang berupa dukungan akan menjadi nyata dalam bentuk perilaku karyawan yang mendukung perubahan organisasi, di dalamnya antara lain ditunjukkan dengan kerja keras karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas khusus sebagai konsekuensi adanya perubahan organisasi.

Komitmen anggota-anggota organisasi dibutuhkan untuk kelangsungan hidup organisasi. Salah satu upaya mewujudkan komitmen yang kuat terhadap organisasi adalah menyediakan imbalan finansial yang layak bagi anggotanya, disamping kondisi

ekstrinsik lainnya. Individu-individu yang tidak terpuaskan akan imbalan finansial, memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan pada organisasi-organisasi yang lebih mampu memnuhi harapan pribadi individu. Rendahnya komitmen memberikan kerugian tidak hanya kepada organisasi, tetapi juga kerugian kepada diri individu yang keluar dari organisasi karena harus memulai karir awal di organisasi yang baru.

Sebuah survey komprehensif pertama tentang pandangan karyawan perusahaan di Indonesia menunjukkan sejumlah fakta menarik. Hal ini diungkap oleh Pambudi (2005) yang menyatakan karyawan di Indonesia yang sudah merasa puas dengan pekerjaannya dan memahami bahwa penghasilan mereka tergantung kinerja perusahaan, namun tetap ingin ke luar jika mendapat tawaran yang lebih baik dari perusahaan lain serta enggan memotong gaji saat perusahaan lagi kesulitan. Sifat mendua itu terekam pula dalam hasil survei yang menyatakan sebanyak 85% karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan tetapi hanya 35% karyawan Indonesia yang ingin bertahan di perusahaan kendati pekerjaan di perusahaan lain itu hampir sama saja dalam hal gaji, jabatan, dan skop pekerjaan. Indeks komitmen karyawan (*Commitment Index*) Indonesia, menurut perhitungan Watson Wyatt, hanya 57% - lebih rendah 7 poin dibandingkan Asia Pasifik. Itu berarti, tingkat loyalitas karyawan di Indonesia termasuk paling rendah di kawasan ini.

Mendukung hasil riset sebelumnya, survey untuk melihat tingkat komitmen karyawan lokal, seperti yang diungkap oleh Karyanto (2007), penghargaan *Indonesian Employer of Choice* yang menduduki urutan pertama adalah: PT. Astra International Tbk, kemudian. PT. TNT Indonesia, PT. Bank Niaga Tbk, PT. Deka Medica dan. PT.

Microsoft Indonesia. Menurut riset tersebut diketahui ada empat faktor pendorong utama (*key driver*) dalam komitmen yaitu: *internal effectiveness leadership* (kepemimpinan efektif), *talent management* (kesempatan karyawan untuk maju), *external business focus* (kemampuan perusahaan merespons perubahan eksternal), *internal effectiveness direction* (arah perusahaan jangka panjang).

Komitmen organisasi yang tinggi akan tercapai apabila perusahaan memperhatikan kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut diantaranya yaitu insentif. Insentif sebagai bagian dari sistem imbalan yang komprehensif dan tidak terbatas pada gaji atau upah saja. Ulasan ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Armansyah (2002) bahwa pemaksimalan kinerja para pegawai adalah yang penting dengan memberikan kesempatan untuk mendapatkan insentif pada seluruh tingkat organisasi agar sepadan dengan tingkat tanggung jawab atau kontribusinya terhadap perusahaan.

Dari uraian di atas jelas terlihat bahwa pentingnya perusahaan atau organisasi dalam memberikan insentif. Insentif merupakan daya tarik yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu karena bisa mendapat imbalan yang memuaskan kebutuhannya. Sesuai dengan pendapat Manullang (1992) yang mengatakan bahwa insentif sebagai suatu sarana yang diberikan sebagai perangsang atau pendorong kepada para karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat kerja yang lebih besar. Apabila insentif sesuai dengan dorongan yang ada maka individu akan tertarik untuk memanfaatkan insentif tersebut. Sebaliknya apabila insentif yang ada tidak sesuai dengan dorongan yang ada, maka insentif yang ditawarkan hanya sedikit menarik perhatian. Hal ini tentu bisa

mengakibatkan gairah kerja individu menurun dan lama kelamaan dapat memudarkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Kenyataan yang ada menunjukkan masih sering terjadi masalah perburuhan di Indonesia, khususnya yang berkaitan dengan insentif pekerja. Pemogokan-pemogokan menjadi salah satu cara untuk menekan pihak perusahaan dan direksi agar memenuhi tuntutan buruh. Dari pemberitaan surat kabar mengenai pemogokan maupun demonstrasi, dapat dilihat bahwa kondisi buruh Indonesia masih memprihatinkan, baik itu kesejahteraan, kesehatan maupun keselamatan kerjanya. Seperti yang diberitakan koran harian menurut Legowo (2007), mengenai ribuan buruh PT. Nyonya Meneer Semarang yang melakukan aksi mogok, menuntut pihak manajemen untuk segera menaikkan insentif, menentukan usia bebas tugas, THR serta kenaikan uang pesangon dari 36 menjadi 46 bulan. Pada hari kedua aksi, pihak manajemen menawarkan alternatif lain dari tuntutan mereka, namun para buruh bagian pengolahan menolak, dan tetap meminta agar gaji mereka disamakan dengan gaji bagian grafika. Aksi buruh lainnya terjadi di Riau yang dilakukan oleh ribuan karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper, karena tidak ada kesepakatan mengenai kenaikan gaji dan adanya diskriminasi terhadap jumlah gaji yang diterima pekerja lokal dengan asing. Akibatnya para buruh merusak dan melempari kantor serta merusak perumahan pekerja asing asal Taiwan. Bahkan ada satu kasus perburuhan yakni pemogokan buruh PT Kadera-AR Indonesia (PT KARI) yang menjadi topik utama di berbagai surat kabar dan pemogokan berlanjut terus sampai terjadi bentrokan dengan sekelompok massa tak dikenal, mengakibatkan seorang buruh tewas seketika dan seorang luka parah. Latar belakang pemogokan karena para buruh menuntut kenaikan gaji 100%, pemberhentian direksi dan manajer yang tidak mampu

meningkatkan kesejahteraan buruh, pencabutan skorsing tanpa alasan bagi dua orang buruh, pengangkatan karyawan kontrak menjadi karyawan tetap dan musyawarah unit kerja

Manakala sebuah organisasi dituntut untuk menyesuaikan berbagai tuntutan dengan melakukan perubahan, maka bukan berarti bahwa organisasi tersebut dapat keluar dari masalah yang dihadapinya atau paling tidak dapat bertahan bahkan perubahan organisasi yang besar sangat sedikit yang mengalami kesuksesan. Hal senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ismail dan Ahmad (2003), bahwa dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat angka yang signifikan yang menunjukkan bahwa sebagian besar perubahan organisasi mengalami kegagalan. Frekuensi kegagalan yang sering terjadi disebabkan oleh kurangnya komitmen dan motivasi dari karyawan yang terlibat dalam pengimplementasian perubahan.

Pada kajian ini yang menjadi pokok perhatian penentu komitmen yakni masalah intensid sebagai balas jasa perusahaan kepada karyawan atas kerja yang telah mereka lakukan sebagai bentuk kontribusi baik tenaga maupun pikiran yang ada di dalam diri karyawan. Kemampuan memenuhi pembayaran yang layak sehingga dapat memenuhi kebutuhan hidup karyawan menentukan karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi. Masalah yang selalu timbul sebagai masalah klasik adalah ketidakmampuan perusahaan dalam memberikan insentif dalam jumlah cukup sehingga memicu keinginan atau niat karyawan untuk keluar (*turnover intention*). Tingginya keinginan untuk keluar ini dapat merugikan perusahaan karena memerlukan biaya besar dalam merekrut karyawan-karyawan baru untuk menggantikan posisi mereka yang keluar, disamping kerugian-kerugian lain.

PT. Tabloid *Ototrend* merupakan salah satu bidang usaha penerbitan yang membahas tentang dunia otomotif. Perusahaan ini telah melakukan beberapa kali perubahan organisasi. Perubahan yang terjadi berdasarkan rapat direksi adalah menyangkut struktur organisasi, prasarana produksi, administrasi, pemasaran, SDM termasuk pula dalam hal gaji dan insentif. Kondisi tersebut di atas menyebabkan jumlah produksi atau oplah yang dihasilkan mengalami penurunan, beberapa karyawan potensial memilih keluar dari perusahaan, disebabkan insentif yang diberikan kurang memenuhi harapan karyawan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa insentif yang diberikan oleh perusahaan akan diharapkan menyebabkan karyawan merasa jasanya dihargai, sehingga karyawan akan merasa tenang dalam bekerja, bersemangat dan memiliki kepuasan pada pekerjaannya. Hal ini selanjutnya dapat menimbulkan komitmen yang tinggi pada organisasi. Namun pada kenyataannya pada masa sekarang masih banyak permasalahan yang dialami antara karyawan dengan perusahaan contohnya karyawan menuntut perusahaan memberikan insentif yang sesuai harapan karyawan, namun disisi lain perusahaan kerap tidak memenuhi tuntutan karyawan dengan beralih perusahaan merugi ataupun untuk efisiensi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang dibuat adalah: Apakah ada hubungan antara persepsi pemberian insentif dengan komitmen organisasi ? Mengacu dari rumusan masalah tersebut peneliti tertarik untuk mengkaji secara empirik dan mengadakan penelitian berjudul: Hubungan antara persepsi terhadap pemberian insentif dengan komitmen organisasi.

B. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui :

1. Hubungan antara persepsi terhadap pemberian insentif dengan komitmen organisasi.
2. Seberapa besar peran persepsi terhadap pemberian insentif terhadap komitmen organisasi.
3. Sejauhmana tingkat persepsi pemberian insentif dan tingkat komitmen organisasi.

C. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi Pimpinan Perusahaan (Tabloid Ototrend)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi mengenai keterkaitan antara persepsi terhadap pemberian insentif dengan komitmen organisasi, sehingga dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengambil kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan persepsi terhadap pemberian insentif dengan komitmen organisasi pada karyawan Tabloid Ototrend.

2. Bagi karyawan Tabloid Ototrend

Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai keterkaitan antara persepsi terhadap pemberian insentif dengan komitmen organisasi sehingga karyawan memahami pentingnya persepsi terhadap pemberian insentif dan komitmen organisasi sebagai faktor yang berperan penting dalam pengembangan dan peningkatan komitmen organisasi karyawan.

3. Bagi ilmuwan psikologi

Memberikan informasi kepada ilmuwan psikologi dalam mengembangkan ilmu-ilmu psikologi khususnya dalam bidang psikologi industri yang berkaitan dengan hubungan antara persepsi terhadap pemberian insentif dengan komitmen organisasi

4. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan penelitian yang sejenis, dan menambah khasanah pengetahuan ilmu psikologi industri khususnya yang berkaitan dengan persepsi terhadap pemberian insentif dan komitmen organisasi.