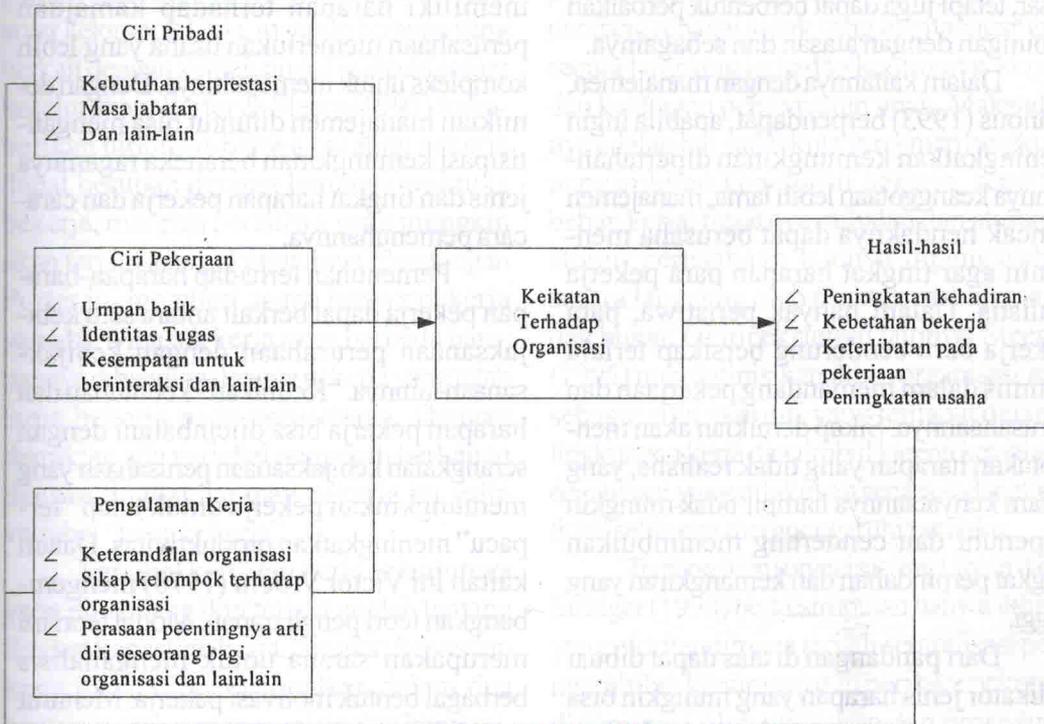


Gambar 1. Model Keikatan Kerja



Sumber : Steers, 1995, p.144

perusahaan seperti beban kerja, prosedur kerja, hubungan dengan penyelia ataupun hubungan dengan rekan sekerja.

Variabel keikatan kerja berikutnya adalah tingkat harapan pekerja. Kehendak pekerja untuk tetap menjadi anggota perusahaan dapat disebabkan oleh adanya harapan yang dimiliki oleh pekerja. Harapan ini penting bagi pekerja, karena dengan timbulnya harapan terhadap perusahaan timbul pula motivasi untuk mengejar harapan ini. Harapan seorang pekerja mungkin berlainan dari pekerja satu dengan pekerja lainnya. Harapan pekerja ini dapat pula berbeda dalam memandang imbalan yang telah dan yang akan diterima ataupun dalam

kaitannya dengan kemajuan organisasi. Pekerja dengan harapan-harapannya yang tinggi mungkin hanya akan puas dengan imbalan yang tinggi pula, sementara pekerja dengan harapan yang moderat akan merasa puas dengan imbalan yang lebih sederhana. Dengan demikian telah sewajarnya apabila harapan-harapan pekerja ini terpenuhi. Dalam kaitannya dengan keikatan kerja ini Donnette, Arvey & Bonas (1993) memberikan rancangan bahwa cara pemuasan seorang pekerja agar tetap berniat untuk bergabung dengan perusahaan dengan jalan meningkatkan jumlah imbalan yang bisa didapat oleh pekerja karena prestasi yang pantas. Peningkatan imbalan ini dapat

meliputi kenaikan gaji yang jumlahnya lebih besar, tetapi juga dapat berbentuk perbaikan hubungan dengan atasan dan sebagainya.

Dalam kaitannya dengan manajemen, Wanous (1993) berpendapat, apabila ingin meningkatkan kemungkinan dipertahankannya keanggotaan lebih lama, manajemen puncak hendaknya dapat berusaha menjamin agar tingkat harapan para pekerja realistis. Dalam banyak peristiwa, para pekerja baru cenderung bersikap terlalu optimis dalam memandang pekerjaan dan perusahaannya. Sikap demikian akan menciptakan harapan yang tidak realistis, yang dalam kenyataannya hampir tidak mungkin terpenuhi dan cenderung menimbulkan tingkat perpindahan dan kemangkiran yang tinggi.

Dari pandangan di atas dapat dibuat indikator jenis harapan yang mungkin bisa dipakai manajemen untuk meningkatkan keikatan kerja yaitu harapan yang berkaitan dengan imbalan, kebutuhan sosial dan harapan yang berkaitan dengan kemajuan organisasi. Meskipun kemungkinan ada berbagai macam jenis dan tingkat harapan pekerja, dari bentuk yang paling sederhana misalnya kenaikan upah sampai dengan harapan terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri, tetapi dalam kenyataannya bisa dibagi dalam tiga hal yaitu harapan berkaitan dengan imbalan, berkaitan dengan hubungan interaksi sosial serta yang berkaitan dengan kemajuan perusahaan.

Bagi pekerja yang memiliki harapan terhadap peningkatan imbalan terhadap prestasinya mungkin bisa dipenuhi dengan imbalan yang "adil" baik yang berkaitan dengan dirinya maupun dengan orang (pe-

kerja) lain. Tetapi bagi pekerja yang memiliki harapan terhadap kemajuan perusahaan memerlukan usaha yang lebih kompleks untuk memenuhinya. Dengan demikian manajemen dituntut bisa mengantisipasi kemungkinan beraneka ragamnya jenis dan tingkat harapan pekerja dan cara-cara pemenuhannya.

Pemenuhan terhadap harapan-harapan pekerja dapat berkait antara satu kebijaksanaan perusahaan dengan kebijaksanaan lainnya. "Keunikan" kebutuhan dan harapan pekerja bisa dijumpai dengan serangkaian kebijaksanaan perusahaan yang memungkinkan pekerja untuk tetap "terpacu" meningkatkan produktivitas. Dalam kaitan ini Victor Vroom (1978) mengembangkan teori pengharapan. Model teori ini merupakan sarana untuk menganalisis berbagai bentuk motivasi pekerja. Menurut teori ini para pekerja akan terdorong untuk berproduksi hanya apabila mereka mengharap bahwa produktivitas akan menuju ke tujuan yang mereka harapkan. Peningkatan usaha akan menuju ke peningkatan prestasi yang pada gilirannya dapat menghasilkan imbalan dan kepuasan.

Dilihat dari sisi pekerja, tingkat harapan pekerja baru mungkin berbeda dengan pekerja yang lebih senior. Pekerja baru mungkin masih memiliki harapan-harapan yang cukup sederhana, misalnya tentang upah yang diterima, pekerja baru mungkin hanya mengharapkan tentang "keajegan" (kontinuitas) pembayaran upah tetapi bagi pekerja yang telah lama bekerja, akan meningkatkan jenis harapannya bukan saja tentang kontinuitas upah, melainkan pada tingkat harapan yang lebih tinggi, misalnya

perlunya peningkatan adanya interaksi sosial antar kelompok kerja, maupun harapan yang berkaitan dengan kemajuan perusahaan secara keseluruhan. Porter & Steers (1993) memberikan hipotesis bahwa harapan pekerja dapat berubah dengan lamanya waktu ia bekerja, maupun peristiwa yang mungkin akan terjadi atas pekerjaannya. Pandangan Porter ini memberi acuan bahwa pekerja yang baru masuk kerja akan berbeda harapannya dibanding dengan pekerja yang telah lama bekerja pada perusahaan. Dengan demikian ada variabel pengaruh berkaitan dengan tingkat harapan pekerja ini yaitu variabel "lama bekerja".

Variabel keikatan kerja selanjutnya yang dipandang ikut terkait adalah tentang tingkat kepastian kerja. Tingkat kepastian kerja dapat dioperasionalkan dalam dua bentuk, pertama mengenai tingkat kontinuitas kerja dan tingkat ketetapan pembayaran upah/gaji. Tingkat kepastian kerja disebut tinggi apabila produksi berjalan secara terus menerus sepanjang tahun tanpa henti (tingkat kontinuitas kerja tinggi) dan pembayaran upah yang diberikan perusahaan tidak pernah terlambat, tepat waktu sesuai dengan perjanjian dan sesuai dengan berjalannya proses produksi perusahaan. Dengan pola kerja demikian, dapat diharapkan pekerja dapat terus bekerja pada perusahaan. Banyak aspek yang dapat mempengaruhi tingkat kepastian kerja ini. Baik yang datang dari dalam perusahaan berupa "iklim" organisasi maupun aspek yang berasal dari luar organisasi berupa pengaruh lingkungan organisasi. Kedua aspek ini dipandang sama pentingnya dalam kaitannya dengan kepastian kerja ini. "Iklim" organisasi sebagai

pencerminan dari praktek manajemen dipandang sebagai aspek yang mempengaruhi secara langsung terhadap kontinuitas kerja dan ketetapan pembayaran upah. Maksudnya adalah hal-hal teknis yang menyangkut pengambilan keputusan pekerja, seperti beban kerja, besarnya imbalan dan aturan-aturan perusahaan lainnya dipengaruhi secara langsung oleh praktek manajemen dan bukan faktor eksternal lainnya. Steers (1995) mendefinisikan iklim organisasi ini sebagai sifat atau ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak sehingga mempengaruhi perilaku.

Tentang iklim organisasi ini, Litwin dan Stringer (1998) berkesimpulan bahwa iklim yang otoriter dimana terjadi sentralisasi pengambilan keputusan dan perilaku pekerja didominasi oleh peraturan dan prosedur, akan menjurus kepada produktivitas yang rendah, bahkan menghasilkan sedikit sekali kepuasan serta dapat menimbulkan sikap negatif terhadap kelompok kerja. Di lain pihak iklim yang bersifat kekeluargaan dengan tekanan pada hubungan antar pribadi yang baik di antara pekerja, akan menjurus pada kepuasan kerja, sikap positif terhadap kelompok kerja, perilaku reaktif yang besar, tetapi prestasi kerja tetap rendah. Hanya pada iklim yang berorientasi pada prestasi, dimana tekanan diletakkan pada pencapaian tujuan, akan timbul perilaku kreatif dan produktivitas tinggi. Iklim prestasi ini juga dapat mengakibatkan kepuasan kerja yang tinggi dan sikap kelompok yang positif.

Beberapa acuan di atas dapat diketahui bahwa kepastian kerja dapat mempengaruhi kontinuitas internal organisasi yang

dapat tergantung dari manajemen, yang terutama secara makro dipengaruhi pula oleh aspek eksternal organisasi. Pandangan teori ketergantungan menganggap bahwa keberadaan suatu organisasi saling dipengaruhi oleh aspek lingkungan di luar organisasi. Menurut Lubis dan Huseini (1987) lingkungan organisasi diartikan sebagai sesuatu yang tidak terhitung dan mencakup seluruh elemen yang terdapat di luar suatu organisasi. Dalam kenyataannya tidak semua elemen berpengaruh secara langsung terhadap organisasi. Untuk keperluan analisis lingkungan bisa diartikan sebagai seluruh elemen yang terdapat di luar batas-batas organisasi yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi sebagian ataupun sesuatu organisasi secara keseluruhan. Pengambilan keputusan yang dilakukan manajemen yang berkaitan dengan tingkat kepastian kerja bukan saja berasal dari organisasi secara internal, melainkan berkaitan dengan faktor eksternal organisasi.

Banyak penelitian terungkap bahwa tingginya kepuasan kerja mengakibatkan keikatan kerja tinggi dengan organisasi sebaliknya ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan absenteisme (kemangkiran), perputaran kerja, masalah-masalah tenaga kerja, pembentukan serikat pekerja dan sebagainya (Sigit, 2003).

Keikatan kerja merupakan salah satu faktor penting bagi tercapainya tujuan organisasi karena keikatan kerja dianggap memiliki keterkaitan secara langsung dan

positif dengan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung akan mempunyai keikatan kerja yang tinggi. Keikatan kerja yang tinggi berkorelasi dengan rendahnya *turn over*, absensi dan meningkatnya kepuasan kerja. Oleh sebab itu manajemen dituntut tetap menjaga kestabilan emosi dari karyawan agar tetap merasa senang dalam bekerja.

### Daftar Pustaka

- Jewell, LN dan Marc Siegall. 1998. *Psikologi Industri Organisasi Modern*. Edisi Kedua. Jakarta: Arcan.
- O'Reilly, Charles and J. Chatman. 1986. *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*. Journal of Applied Psychology. Vol, 71.
- Robbin, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Jilid 1. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Sigit, Soehardi. 2003. *Esensi Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Prestasi Kerja*. Tesis. Universitas Brawijaya Malang.
- Steers, Richard M. 1995. *Efektivitas Organisasi*. Seri Manajemen No. 47. penterjemah. Dra. Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga.