

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pada era digital seperti saat ini, perkembangan teknologi semakin berkembang pesat dan cepat. Agar tetap dapat mengikuti perkembangan tersebut perusahaan dituntut untuk peka terhadap perubahan yang terjadi. Kepekaan suatu perusahaan dapat diperoleh dari Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. SDM merupakan unsur terpenting dalam suatu organisasi. Melalui SDM suatu organisasi dapat dijalankan hingga mencapai tujuan.

Peran penting SDM adalah untuk menjalankan roda organisasi serta menentukan arah akan dibawa kemana tujuan perusahaan. Roda organisasi akan berjalan jika memiliki SDM, suatu perusahaan memerlukan SDM yang memiliki kualitas, kompetensi, profesional serta sikap yang baik bagi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Keberadaan SDM yang memiliki sikap baik juga akan meningkatkan nilai tambah organisasi karena dapat meningkatkan nilai perusahaan di mata mitra perusahaan. Perusahaan harus menjaga, dan mengelola SDM tersebut dengan baik agar tetap memiliki kualitas, kompetensi, profesionalitas dan sikap yang baik demi kepentingan perusahaan.

Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh karyawan yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut (Nawawi, 2013). Adanya kinerja individu yang baik, merupakan salah satu kunci sukses keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai

tujuannya. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan pada kinerja individu saja, namun juga sikap yang dimiliki karyawan perusahaan tersebut.

Suatu perusahaan dapat meminimalkan faktor penyebab gagalnya suatu perusahaan dalam mengelola SDM untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Perusahaan biasanya memiliki suatu pedoman sikap kerja atau perilaku kerja yang harus diterapkan oleh karyawan di tempat kerjanya. Sikap kerja yang mampu diterapkan oleh setiap karyawan tidaklah sama, melainkan berbeda antara karyawan satu dengan yang lainnya. Sikap (*attitude*) adalah pernyataan-pernyataan evaluatif, baik menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai objek, orang, atau peristiwa (Robbins, 2015).

PT. Puspa Jaya Transport merupakan perusahaan jasa transportasi bus mobil AKAP (Antar Kota Antar Provinsi) dengan rute dari Lampung sampai Denpasar dan memiliki visi menjadi perusahaan transportasi bus terbaik yang berorientasi pada keselamatan dan kenyamanan. Melalui visi perusahaan, PT. Puspa Jaya Transport berkomitmen untuk membangun layanan transportasi bus yang mengikuti perkembangan jaman dan memberikan jasa transportasi bus dengan kualitas terbaik kepada pelanggan. PT. Puspa Jaya Transport juga memiliki motto pelayanan “Aman. Nyaman. Terjangkau”. Saat ini PT. Puspa Jaya Transport memiliki 75 unit bus yang terbagi menjadi dua kelas, yaitu kelas bisnis dan kelas eksekutif. Dalam kelas bisnis menggunakan AC tanpa ada fasilitas tambahan dan memiliki kursi penumpang sebanyak 54 kursi, sedangkan untuk kelas eksekutif memiliki jumlah kursi penumpang hanya 30 kursi namun dilengkapi dengan fasilitas televisi, *DVD*, *Microphone*, *MP3*, *Karaoke*, *Radio*, *Reclining*, *Cool Box*, *Charger Port*, toilet, selimut dan bantal.

Berdasarkan kelas yang dimiliki oleh PT. Puspa Jaya Transport, sebagai perusahaan jasa transportasi, maka perusahaan wajib memberikan pelayanan yang berkualitas terbaik kepada pelanggan. Pelayanan yang berkualitas bukan hanya berupa layanan fasilitas yang baik kepada penumpang, namun juga layanan sikap kepada divisi lain sebagai rekan kerja dalam perusahaan. Sikap yang baik dalam memberikan pelayanan dapat menciptakan kepuasan dalam bekerja.

Kinerja perusahaan yang baik dapat tercipta salah satunya melalui kerjasama yang baik dari berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan. Kinerja perusahaan akan meningkat apabila perusahaan memberikan fasilitas dan layanan yang maksimal kepada pelanggan dan menjadikan pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan melalui karyawan.

Kritik dan saran yang diberikan secara langsung dari pelanggan kepada manajemen melalui nomor telepon yang terdapat di dalam bus merupakan salah satu praktik SDM yang diterapkan oleh PT. Puspa Jaya Transport. Pemberian kritik dan saran yang dilakukan pelanggan bertujuan untuk memberikan evaluasi kepada manajemen terhadap kualitas layanan yang diterima pelanggan. Layanan yang dimaksud baik berupa sikap *crew* (tim) bus, fasilitas dalam bus, atau ketepatan waktu keberangkatan dan kedatangan bus. PT. Puspa Jaya Transport juga memiliki berbagai divisi dalam menjalankan organisasi perusahaan. Divisi tersebut adalah divisi yang berada dibawah kepala operasional AKAP (Antar Kota Antar Provinsi) yakni divisi keuangan, divisi penjualan tiket, divisi transit, divisi operasional pariwisata reguler, dan divisi administrasi atau surat menyurat.

Keterlibatan karyawan dari berbagai divisi di PT. Puspa Jaya Transport terlihat pada aktivitas sebelum bus diberangkatkan. Kepala operasional AKAP (Antar Kota Antar Provinsi)

menyiapkan bus yang akan berangkat baik regular atau pariwisata berkordinasi dengan divisi administrasi untuk menyiapkan surat jalan atau daftar penumpang untuk tujuan tertentu. Dari divisi penjualan tiket, pelanggan bisa mendapatkan tiket yang sesuai dengan tujuan. Ketersediaan kursi dan bus untuk penumpang dengan tujuan tertentu dikomunikasikan oleh divisi penjualan tiket dengan divisi operasional bus AKAP (Antar Kota Antar Provinsi). Pelanggan dengan tujuan kota tertentu yang mengharuskan pelanggan untuk transit terlebih dahulu di *pool* bus akan dilayani oleh divisi transit. Divisi transit akan memberikan informasi tentang kapan keberangkatan bus selanjutnya, apakah penumpang perlu pindah bus atau tidak, dan penumpang diberikan makanan ringan selama menunggu kepindahan bus.

PT. Puspa Jaya Transport juga pernah mendapat prestasi sebagai penyedia angkutan umum terbaik yang diberikan oleh Gubernur Lampung pada tahun 2014 dan penghargaan Wahana Adhigana dari Kementerian Perhubungan Direktorat Jendral Perhubungan Darat dengan kategori pariwisata bintang empat, serta kategori AKAP Non-Ekonomi bintang empat pada tahun 2017.

Temuan dari penelitian Tornow dan Wiley (1996), yang meneliti hubungan antara kepuasan pelanggan, sikap karyawan, dan kinerja organisasi pada kualitas layanan menemukan persepsi karyawan tentang budaya organisasi untuk sukses secara konsisten menunjukkan hubungan yang positif dengan ukuran kinerja organisasi. Penelitian tersebut menjelaskan kepuasan pelanggan sebagai hasil bagian dari sikap dan kinerja karyawan, yang menekankan pentingnya kualitas layanan untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini memiliki kesamaan objek yaitu perusahaan jasa, dan memiliki kaitan yang sama yaitu tentang sikap karyawan.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan pada latar belakang, maka penulis melihat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah ada perbedaan sikap pada manajemen menurut karakteristik demografi usia karyawan PT. Puspa Jaya Transport?
2. Apakah ada perbedaan sikap pada manajemen menurut karakteristik demografi lama kerja karyawan PT. Puspa Jaya Transport?

## 1.3. Batasan Masalah

Agar lebih memfokuskan variabel-variabel yang diteliti maka penulis memberikan batasan penelitian sebagai berikut :

### 1. Sikap Pada Manajemen

Sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluatif, baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan, mengenai objek, orang atau peristiwa (Robbins, 2015). Sikap pada manajemen meliputi kepuasan karyawan pada pembayaran (gaji) dan tunjangan (Adsit et al 199).

### 2. Usia

Usia adalah lamanya waktu hidup yang terhitung mulai saat dilahirkan sampai dengan saat ini. Penentuan umur dilakukan dengan menggunakan hitungan tahun (Chaniago, 2002).

### 3. Lama Kerja

Lama kerja merupakan jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja pada suatu instansi, kantor, dan sebagainya (Koesindratmo, 2011). Lama kerja merupakan faktor yang berkaitan

dengan lamanya seseorang bekerja di suatu tempat (Andini, 2015). Semakin lama karyawan bekerja dalam suatu perusahaan, maka semakin kecil kemungkinan karyawan tersebut akan mengundurkan diri.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis perbedaan sikap pada manajemen menurut karakteristik demografi usia karyawan PT. Puspa Jaya Transport.
2. Mengetahui dan menganalisis perbedaan sikap pada manajemen menurut karakteristik demografi lama kerja karyawan PT. Puspa Jaya Transport.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan oleh penelitian ini di antaranya adalah :

1. Manfaat Teoritis

Bagi akademisi dan peneliti selanjutnya, diharapkan dapat menambah pengetahuan juga wawasan tentang isu-isu nyata dalam dunia kerja, pemahaman, dan bahan referensi bagi akademisi dan peneliti selanjutnya.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang akurat tentang perbedaan sikap pada manajemen menurut karakteristik demografi usia, dan masa kerja karyawan kepada institusi yang bersangkutan yaitu PT. Puspa Jaya Transport.

### 1.6. Sistematika Penulisan

Penelitian ini menggunakan sistematika penulisan sebanyak 5 bab dengan perincian sebagai berikut :

#### **BAB I           PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II          TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang landasan teori yang relevan dan mendukung analisis penelitian yang mencakup teori-teori mengenai sikap pada manajemen (kepuasan karyawan pada gaji dan tunjangan, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi), karakteristik demografi usia karyawan, karakteristik demografi lama kerja karyawan penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang bentuk penelitian, populasi dan sampel, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi hasil pengolahan data, metode pengujian instrumen, karakteristik responden, analisis statistik deskriptif, serta pembahasan dari analisis data penelitian.

### **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dalam melakukan penelitian serta saran-saran untuk penelitian selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Sikap Pada Manajemen

Sikap merupakan fondasi terpenting yang menentukan keberhasilan seseorang (Sudaryono, 2014). Sementara itu pengertian sikap dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) merupakan perbuatan, perilaku, atau gerak-gerik yang berdasarkan pendirian keyakinan dari pandangan hidup seseorang. Sikap adalah evaluasi, perasaan dan kecenderungan seseorang yang relatif konsisten terhadap suatu objek atau gagasan, dengan kata lain sikap adalah suatu perasaan yang timbul pada diri seseorang terhadap suatu objek, baik sebelum dan sesudah orang melihat, merasakan, dan menikmati objek tersebut (Sunyoto, 2015). Menurut Robbins (2015), sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluatif, baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan, mengenai objek, orang atau peristiwa.

Menurut Wirawan (2009), sikap memiliki tiga komponen, sebagai berikut :

- a. Komponen afektif dari sikap adalah aspek perasaan emosional terhadap objek, orang, atau situasi. Komponen ini dihasilkan melalui hubungan atau pengalaman mengenai objek.
- b. Komponen kognitif adalah kepercayaan, nilai-nilai yang dimiliki seseorang mengenai suatu objek. Kepercayaan atau nilai-nilai ini dapat berasal dari observasi personal tentang apa yang dilihat, didengar, atau dirasa mengenai fakta, spekulatif, atau sesuatu yang fiktif.

- c. Komponen *behavioral*. Sikap seseorang terhadap suatu objek mempengaruhi perilakunya terhadap objek tersebut.
- d. Tindakan. Kompetensi dan sikap tidak akan menghasilkan kinerja tanpa dioperasikan dalam tindakan.

Dalam organisasi, sikap bersifat penting karena dapat mempengaruhi perilaku. Penelitian tentang sikap kerja dibagi menjadi tiga bagian, yaitu (a) kepuasan kerja, (b) keterlibatan kerja dan (c) komitmen organisasional.

### **2.1.1. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi berdasarkan karakteristik-karakteristik pekerjaan tersebut (Robbins, 2015). Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi juga memiliki sikap positif yang tinggi terhadap pekerjaannya. Sebaliknya jika seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah, memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 2015). Kepuasan kerja mencerminkan sikap senang atau tidak senang dan puas atau tidak puas saat seseorang bekerja. Menurut Handoko (2012), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Apabila banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka tingkat kepuasan kerja semakin tinggi. Sebaliknya, apabila terdapat banyak aspek pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan individu maka tingkat kepuasan kerja semakin rendah.

### **a. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut As'ad (2004 dalam Melani dan Suhaji, 2012), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

#### 1. Faktor Psikologis

Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap pekerjaan, dan perasaan kerja.

#### 2. Faktor Fisik

Faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, keadaan ruangan kerja, penerangan sirkulasi udara, dan kondisi kesehatan karyawan.

#### 3. Faktor Finansial

Faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas, dan promosi yang diberikan.

#### 4. Faktor Sosial

Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan dengan atasannya, maupun antar karyawan yang berbeda jenis pekerjaanya.

### **b. Pengaruh Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2015), pengaruh kepuasan kerja antara lain yaitu :

1. Keluar (*exit*), perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru, dan mengundurkan diri.

2. Aspirasi (*voice*), secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
3. Kesetiaan (*loyalty*), secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
4. Pengabaian (*neglect*), secara pasif membiarkan kondisi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

Produktivitas dapat meningkat jika karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Performa kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan yang diharapkan karyawan. Suatu organisasi yang karyawannya merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih maju daripada organisasi yang karyawannya merasa tidak puas terhadap pekerjaannya.

### **2.1.2. Keterlibatan Kerja**

Keterlibatan kerja merupakan derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasi pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performa kerjanya sebagai hal penting dalam menghargai dirinya. Sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya mendorong karyawan untuk berkontribusi terhadap pekerjaannya secara positif (Robbins, 2015). Keterlibatan kerja yang tinggi berhubungan dengan absensi yang rendah, kecenderungan pengunduran diri yang rendah, dan tingginya partisipasi karyawan.

Menurut Noe (2011), keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam pekerjaan merupakan kepedulian karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang memiliki partisipasi yang tinggi biasanya memberikan usaha yang terbaik dalam pekerjaannya, termasuk memberikan usaha lebih dari ketentuan yang berlaku. Kemungkinan individu untuk terlibat (*involved*) dengan pekerjaan tergantung pada penerimaan yang menyatakan pekerjaan mempunyai potensi untuk memenuhi kebutuhan yang penting (Noe, 2011). Bila pekerjaan dirasa kurang memberikan kesempatan untuk pemenuhan kebutuhan yang dianggap penting, maka individu akan mengembangkan suatu kecenderungan penarikan upaya kerja dan mengasingkan diri dari pekerjaan (*alienation*). Suatu pekerjaan yang dianggap penting dan berarti bagi karyawan, maka akan mendapat perhatian dari karyawan dan menjadikan karyawan terlibat dengan pekerjaan tersebut. Proses tersebut dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan.

#### **a. Faktor-Faktor Partisipasi**

Gibson (2007), menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi partisipasi karyawan, sebagai berikut :

1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan dapat menunjukkan seorang karyawan berpartisipasi dalam pekerjaannya (*job involvement*). Aktif berpartisipasi merupakan bentuk perhatian yang dicurahkan seseorang terhadap sesuatu. Melalui tingkat perhatian tersebut dapat diketahui seberapa peduli dan perhatian yang dimiliki oleh karyawan.
2. Menunjukkan pekerjaannya adalah yang utama. Karyawan yang merasa pekerjaannya merupakan hal yang utama akan selalu berusaha memberikan serta melakukan yang terbaik untuk pekerjaannya sebagai pusat untuk hidup dan pantas untuk diutamakan.

3. Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting untuk harga diri. Keterlibatan kerja dapat dilihat dari sikap karyawan dalam pikiran tentang pekerjaannya, karyawan menganggap pekerjaan itu penting bagi dirinya. Apabila pekerjaan tersebut dirasa berarti dan sangat berharga baik secara materi dan psikologis bagi karyawan tersebut maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin (Gibson, 2007).

#### **b. Hakikat Partisipasi Karyawan**

Menurut Purnawanto (2008), hakikat keterlibatan dan partisipasi karyawan sebagai berikut :

1. Keterlibatan mental dan emosional.

Keterlibatan ini bersifat psikologis daripada fisik. Keterlibatan bukan hanya partisipasi dalam pekerjaan tetapi juga pertemuan, meminta pendapat, dan lainnya.

2. Motivasi kontribusi.

Keterlibatan dan partisipasi dalam hal ini tentang bagaimana karyawan memotivasi karyawan yang lain untuk memberikan kontribusi. Karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan karya, sumber inisiatif, dan kreatifitasnya guna mencapai tujuan organisasi.

3. Tanggung Jawab

Keterlibatan dan partisipasi ini mendorong orang-orang untuk meminta tanggung jawab dalam aktifitas kelompok.

### 2.1.3. Komitmen Organisasional

Menurut Robbins (2015), komitmen organisasional merupakan derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Menurut Meyer dan Allen (1996), komitmen organisasi merupakan sebuah perasaan yang dimiliki karyawan terhadap organisasinya, merasa harus bekerja lebih keras, dan setia pada organisasi. Komitmen organisasional salah satu faktor yang dapat mendorong karyawan untuk lebih dekat dengan organisasinya. Mowday *et al* (1979 dalam Gunludkk.,2010), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Secara konseptual, hal ini dapat dikarakteristikan oleh tiga faktor, yaitu :

- a. Kepercayaan yang kuat dan penerima terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b. Ketersediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (1997 dalam Marlina, 2012), komitmen terbagi atas tiga komponen, yaitu :

#### 1. Komitmen Afektif

Berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi. Komitmen afektif adalah suatu proses dimana melalui hal tersebut seseorang akan berpikir mengenai hubungan anggota organisasi itu sendiri dengan organisasinya dalam hal nilai dan kesatuan tujuan. Pada tingkat ini menunjukkan

dimana tujuan individu dan nilai menyatu dengan organisasi yang diperkirakan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap tinggal dalam organisasi, sehingga karyawan masih bergabung dengan organisasi karena memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dapat dikatakan memiliki afektif yang tinggi. Karyawan yang memiliki tingkat afektif yang tinggi, cenderung memiliki minat untuk tetap tinggal sebagai karyawan di perusahaan.

## 2. Komitmen Keberlanjutan

Komitmen keberlanjutan merupakan komponen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki persepsi seperti itu disebabkan karena karyawan tersebut membutuhkan organisasi. Hal tersebut juga dapat dilihat sebagai suatu keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi karena pertimbangan biaya ketika karyawan tersebut keluar.

## 3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Keinginan karyawan untuk tinggal dalam organisasi berdasarkan pada tugas, loyalitas, dan kewajiban moral. Tipe ini biasanya berasal dari budaya individu atau etika kerja, karena karyawan merasa bertanggung jawab untuk tetap tinggal dalam organisasi. Perasaan loyalitas dan tugas mendasar komitmen normatif yang

mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi karena memang itu kewajiban karyawan. Komitmen ini juga menimbulkan perasaan kewajiban kepada karyawan untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.

## **2.2. Karakteristik Demografi**

Menurut Amangala (2013), demografi merupakan sebuah penelitian mengenai populasi manusia dengan berdasarkan lokasi, umur, tingkat pendidikan, suku, pekerjaan, dan statistik lainnya. Menurut Mayer dan Allen (1990), karakteristik demografi dapat dibedakan menjadi 5 faktor yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja dan status.

### **2.2.1. Usia**

Menurut Hurlock (1998) semakin cukup umur, tingkat kematangan dan kekuatan seseorang akan lebih matang dalam berpikir dan bekerja. Dari segi kepercayaan masyarakat, seseorang yang lebih dewasa lebih dipercaya dari orang yang belum tinggi kedewasaannya. Hal ini dapat dilihat dari kematangan jiwanya.

Usia mempengaruhi daya tangkap dan pola pikir seseorang. Semakin bertambah umur akan semakin berkembang pula daya tangkap dan pola pikirnya, sehingga pengetahuan yang diperoleh semakin banyak (Notoatmodjo, 2003).

### 2.2.2. Masa Kerja

Masa kerja merupakan jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja pada suatu instansi, kantor, dan sebagainya (Koesindratmono, 2011). Masa kerja juga merupakan faktor yang berkaitan dengan lamanya seseorang bekerja di suatu tempat (Andini, 2015). Masa kerja juga merupakan jangka waktu seseorang yang sudah bekerja dari pertama masuk hingga bekerja. Masa kerja dapat diartikan sebagai sepelelahan waktu seseorang yang cukup lama masuk dalam satu wilayah tempat usaha sampai batas tertentu (Suma'mur, 2009 dalam Nisak, 2014). Masa kerja juga dapat diartikan sebagai akumulasi aktivitas kerja seseorang yang dilakukan dalam jangka waktu yang panjang.

### 2.3. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kurniasari (2013), dengan judul “Perbedaan sikap disiplin berlalu lintas ditinjau dari jenis kelamin” membuktikan terdapat perbedaan disiplin berlalu lintas antara laki-laki dan perempuan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis *independent sample ttest*. Ada perbedaan sikap berlalu lintas ditinjau dari jenis kelamin, dimana perempuan memiliki sikap disiplin berlalu lintas yang lebih positif dibandingkan laki-laki.

Penelitian Miqyal (2019), dengan judul “Perbedaan kepuasan kerja ditinjau dari jenis kelamin pada pegawai dinas perhubungan kota Surabaya” membuktikan ada perbedaan signifikan kepuasan kerja antara laki-laki dengan perempuan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *independent sample ttest*.

Penelitian Harrel (dalam Suyatno, 2001) dengan populasi sebanyak 638 pegawai administrasi mendapati wanita merasa lebih puas daripada pria dengan komposisi 35 persen

pegawai wanita tidak puas dengan pekerjaannya, sedangkan 55 persen pria tidak puas pada pekerjaannya.

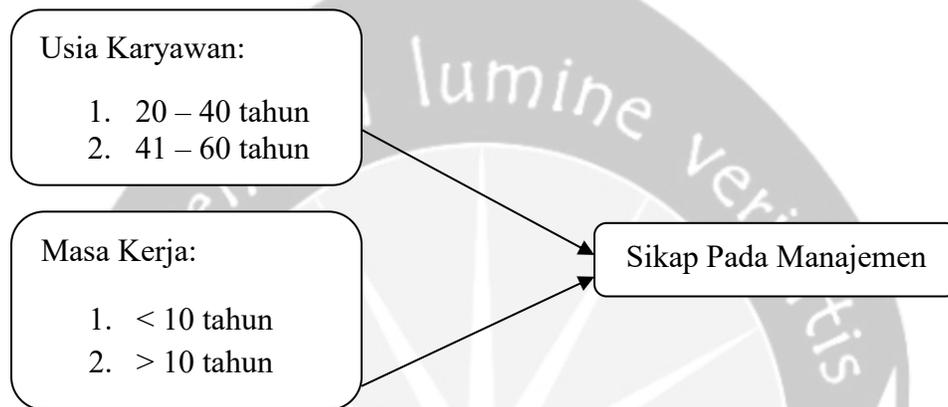
**Tabel 2.1.**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul, Tahun, Penulis	Metode	Hasil
1.	<i>Relationship between employee attitudes, customer satisfaction and departemental performance</i> , (1996), Dennis J. Adsit, Manuel London, Steven Crom, dan Dana Jones.	Analisis regresi dan korelasi	Ada hubungan positif antara kepuasan pelanggan dengan efektivitas administrasi, kepuasan pelanggan dengan kinerja departemen.
2.	Perbedaan sikap disiplin berlalu lintas ditinjau dari jenis kelamin, (2013), Dian K. Novita	Analisis Uji t.	Ada perbedaan sikap disiplin berlalu lintas ditinjau dari jenis kelamin. Perempuan memiliki sikap disiplin berlalu lintas lebih positif dibandingkan laki-laki.
3.	Pengaruh Sikap Kerja Terhadap Kinerja pada Hotel Bintang di Jawa Tengah dan DIY, (2006), Johnson Dongoran.	Regresi linear sederhana dan regresi linear berganda.	Ada pengaruh antara sikap kerja dan keterlibatan kerja terhadap kinerja hotel bintang di Jawa Tengah dan DIY.
4.	“Perbedaan Kepuasan Kerja Ditinjau Dari Jenis Kelamin Pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya”, (2019), Abiem Muhammad Miqyal.	<i>Explanation research</i> , Metode Penjelasan ( <i>Explanatory</i> )	Ada perbedaan kepuasan kerja laki-laki dengan perempuan pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya.
5.	“ <i>Gender Similarities and Differences in Correctional Staff Work Attitudes and Perception of the Work Environment</i> ”, (2007), Eric G. Lambert, Eugene A. Paoline, Nancy L. Hogan, David N. Baker.	<i>The independent t test.</i>	Ada perbedaan persepsi yang signifikan antara laki-laki dan perempuan pada lingkungan kerja.

## 2.4. Kerangka Penelitian

Penelitian ini menguji perbedaan sikap pada manajemen menurut karakteristik demografi usia karyawan dan masa kerja. Berikut ini adalah gambaran kerangka penelitian yang dimodifikasi dari model Steers & Rhodes (1978):

Gambar 2.1. Kerangka Penelitian



Sumber: modifikasi dari Steers & Rhodes (1978).

Kerangka penelitian di atas mendeskripsikan perbedaan sikap pada manajemen menurut karakteristik demografi usia karyawan dan masa kerja. Dalam model yang disajikan (Gambar 2.1), faktor yang mempengaruhi perbedaan sikap pada manajemen adalah usia karyawan dan masa kerja. Menurut Noe (2011), keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam pekerjaan merupakan kepedulian karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang memiliki partisipasi yang tinggi biasanya memberikan usaha yang terbaik dalam pekerjaannya, termasuk memberikan usaha lebih dari ketentuan yang berlaku.

Melalui keterlibatan karyawan muda atau tua, karyawan baru atau lama dapat membantu perusahaan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi. Apabila permasalahan yang terjadi dapat

diselesaikan oleh karyawan dari berbagai latar belakang demografi, biasanya perusahaan akan memberikan penghargaan yang sesuai kepada karyawannya sebagai bentuk apresiasi.

## **2.5. Hipotesis Penelitian**

Sikap pada manajemen yang ditunjukkan karyawan dengan baik akan menciptakan produktivitas pekerjaan yang baik pula. Hal ini diperkuat oleh penelitian dari Soedarno et al (1992), dalam Yulianti (2000), yang menyatakan dalam masyarakat terdapat perbedaan kedudukan dan derajat atas dasar senioritas, sehingga akan memunculkan golongan tua dan golongan muda, yang berbeda-beda dalam hal tertentu, misalnya menyalurkan pendapat dan mengambil keputusan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan Slamet (1994), menyatakan usia berpengaruh pada keaktifan seseorang untuk berpartisipasi. Dalam hal ini golongan tua yang dianggap lebih berpengalaman atau senior, akan lebih banyak memberikan pendapat dalam menciptakan keputusan.

**H1 : Ada perbedaan sikap pada manajemen menurut karakteristik demografi usia karyawan PT. Puspa Jaya Transport.**

Masa kerja yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi sikap pada manajemen. Hal tersebut didasarkan pada ilmu dan pengalaman yang didapat seseorang. Hal ini diperkuat oleh penelitian dari Gordon dan Whelan-Berry (2007), yang menyatakan pada tahap awal karier, para individu sering menginginkan atau mau untuk mengorbankan kehidupan personalnya demi kepentingan kemajuan karier. Kristinsson *et al* (2011), dalam penelitiannya tentang *employee*

*diversity* dan inovasi yang mengaitkan faktor-faktor demografi seperti jenis kelamin, usia, etnis, dan level pendidikan menemukan hasil yang menyatakan pendidikan dan jenis kelamin memiliki hubungan positif terkait inovasi.

**H2 : Ada perbedaan sikap pada manajemen menurut karakteristik demografi masa kerja karyawan PT. Puspa Jaya Transport.**

