

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi dan perdagangan bebas seperti sekarang ini, semua perusahaan dituntut untuk dapat bersaing. Hal ini dikarenakan pertumbuhan yang pesat di segala bidang usaha di seluruh dunia, sehingga perusahaan-perusahaan harus mampu melakukan kegiatan usahanya dengan lebih baik dan mampu mengoptimalkan sumber daya-sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya – sumber daya ini sangatlah penting dan menentukan kemampuan perusahaan untuk dapat bersaing dan terus mengembangkan usahanya. Salah satu sumber daya yang penting dan harus dimiliki perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah aset utama perusahaan yang selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi baik sebagai perencana, pelaksana, dan bahkan sebagai penentu terwujudnya tujuan perusahaan.

Perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang jasa maupun yang bergerak di bidang pemasaran dan pendistribusian barang sangatlah bergantung pada karyawannya yang langsung terjun ke tengah-tengah masyarakat, karena dari mereka inilah masyarakat luas mengenal produk yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut. Karyawan-karyawan ini adalah para *salesman*, yaitu orang yang menjual produk atau jasa melalui kontak langsung dengan pelanggan. Tugasnya adalah menawarkan produk dengan cara melakukan pendekatan pada konsumen guna meraih hasil yang diharapkan. Pada banyak perusahaan, *salesman* menjadi

kekuatan penting yang menjadikan produk laris di pasaran, oleh karena itu pekerjaan seorang *salesman* bukanlah pekerjaan yang mudah walaupun itu bukan posisi yang tinggi di perusahaan. Seorang *salesman* biasanya mempunyai tuntutan kerja yang cukup tinggi karena perusahaan mematok target yang harus di penuhi.

Perusahaan 'X' ini bergerak di bidang penjualan mobil yang telah berdiri sejak tahun 1989. Pada tahun tersebut perusahaan ini belum dikenal masyarakat luas, berbeda halnya dengan tahun 1990. Perusahaan ini memiliki karyawan di berbagai unit kerja, salah satunya adalah *sales*. Perusahaan ini memberikan fasilitas kepada karyawan *salesnya*, berupa voucher pulsa untuk menelepon konsumennya. Selain itu para *sales* pun mendapat mobil atau motor untuk dipakai bila sekali waktu dibutuhkan. Dengan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, diharapkan akan mempermudah pekerjaan mereka, dan mereka dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

Apabila para *salesman* di perusahaan ini mengalami kendala dalam pekerjaannya dan kurang mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan, maka para *salesman* di perusahaan ini akan di bimbing oleh supervisor mereka dan juga konsultasi kepada supervisor atau manajer. Dalam satu group terdapat enam orang *sales*, yang tiap groupnya memiliki satu orang supervisor, supervisor membimbing *sales-sales* yang baru agar bisa mendapatkan konsumen dan melakukan penjualan dengan baik. Setiap unit mobil yang terjual memiliki insentif tersendiri, apabila *salesman* dapat menjual produk maka *sales* tersebut akan mendapat gaji insentif mereka, tetapi bila mereka tidak dapat menjual maka

mereka hanya mendapat gaji pokok saja. Hal ini lah yang akan merangsang para *salesman* untuk mengejar target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Tugas *sales* bukanlah hal yang mudah, karena mereka dituntut untuk dapat menjual produk perusahaan dengan target tertentu dalam kurun waktu tertentu. Dengan begitu dibutuhkan keterampilan untuk meyakinkan orang lain dan juga kegigihan untuk mencari pelanggan.

Menurut HRD di perusahaan ini, tugas *salesman* adalah menjual produk diperusahaan, menciptakan citra yang positif di depan konsumen dengan cara memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan konsumen, memiliki cara tertentu yang menarik konsumen saat menawarkan produk. Untuk itu, dibutuhkan orang-orang yang mempunyai mental yang kuat serta kemampuan *salesmanship* yang baik agar dapat menjadi *sales* yang berhasil.

Target yang diberikan oleh perusahaan kepada *sales* untuk penjualan produknya yaitu 3 unit mobil perbulan. Untuk menjadi seorang *sales* tidak cukup hanya orang yang pandai saja, tetapi dibutuhkan komitmen yang kuat terhadap perusahaan, agar dapat memberikan hasil terbaik bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara total, mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga, dan waktunya, ia mengerjakan apa yang diharapkan perusahaan (<http://www.psikologizone.com/komitmen-kerja>).

Komitmen kerja karyawan terhadap perusahaannya dibutuhkan untuk melaksanakan aktifitas pelayanan yang baik kepada masyarakat. Menurut Mowday & Steers, setiap karyawan dapat memiliki penghayatan yang beragam terhadap perusahaan tempatnya bekerja yang ditampilkan dalam bentuk sikap dan

perilaku yang mencerminkan komitmen terhadap organisasi atau perusahaan tempat karyawan bekerja. Menurut Meyer & Allen (1991), komitmen adalah unsur psikologis yang menunjukkan karakteristik relasi antara pekerja dengan organisasi dan implikasi pekerja untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen tersebut dibagi ke dalam tiga komponen, yaitu : *affective commitment* , *continuance commitment* dan *normative commitment*.

Menurut **Meyer & Allen (1997)** kepedulian karyawan terhadap masa depan perusahaan mendorong tenaga kerja untuk siap berkorban demi organisasi dengan menyediakan waktu, tenaga, energi terhadap pencapaian tujuan atau target perusahaan karena adanya perasaan telah menjadi bagian dalam perusahaan tersebut (*Affective Commitment*). Karyawan yang bertahan dalam perusahaan karena akan mengalami kerugian jika keluar dari perusahaan (*Continuance Commitment*). Karyawan merasa wajib untuk menjalankan tanggung jawabnya dalam perusahaan (*Normative Continuance*).

Karyawan yang memiliki *affective commitment* tinggi adalah seseorang yang memiliki suatu ikatan emosional yang kuat terhadap perusahaan dan memiliki keterlibatan aktif dengan kegiatan yang ada dalam perusahaan. Pada karyawan yang memiliki *affective commitment* rendah, tidak memiliki suatu hubungan emosional yang kuat dengan perusahaan dan kurang mau terlibat di dalam setiap kegiatan perusahaan.

Karyawan yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi, menyadari bahwa dengan pekerjaannya saat ini, karyawan akan mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan. Pada karyawan yang memiliki

continuance commitment yang rendah akan merasa tidak rugi ketika harus meninggalkan perusahaan, apalagi karyawan tersebut mendapatkan tawaran pekerjaan yang menarik diluar perusahaan.

Karyawan yang memiliki *normative commitment* yang tinggi akan merasa wajib menjalankan tanggung jawabnya di perusahaan sebagai bentuk dari nilai moral yang dipegang oleh karyawan tersebut. Pada karyawan yang memiliki *normative commitment* yang rendah akan merasa tidak memiliki kewajiban untuk menjalankan tanggung jawabnya di perusahaan.

Berdasarkan HRD di perusahaan ini terjadi *turn over* yang cukup tinggi, dalam satu bulan bisa ada satu orang yang ke luar. Padahal pada tahun-tahun sebelumnya jarang sekali bahkan tidak ada *salesman* yang ke luar dari perusahaan ini. Hal ini dikarenakan para salesman tersebut tidak dapat mencapai target dalam masa kerja tiga bulan. Selain tidak dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan, ada juga sales yang ke luar dari perusahaan karena mendapatkan tawaran pekerjaan dari perusahaan lain, ada juga salesman yang ke luar dari pekerjaan karena tidak menyukai pekerjaannya dan juga jenuh dengan pekerjaannya. Hal ini menyebabkan terjadinya penurunan pencapaian target pemasaran yang telah ditentukan perusahaan sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Perilaku sehari-hari komitmen karyawan merupakan suatu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Komitmen karyawan dapat dilihat dari keinginan dan rasa bangga dari karyawan menjadi bagian dari organisasi dan tidak ingin meninggalkan perusahaan. Selain itu karyawan juga memiliki kepedulian yang

besar terhadap organisasi dan menampilkan keaktifan yang tinggi dalam setiap aktifitas yang diadakan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara kepada 10 orang *sales*, 2 orang *sales* (20%) mengatakan bahwa pekerjaan yang mereka dapatkan di perusahaan ini merupakan tugas dan tanggung jawab yang harus mereka kerjakan dan mereka menyenangi keanggotaannya dalam perusahaan, namun bila ada tawaran pekerjaan lain yang lebih baik mereka dapat saja keluar dari perusahaan. Sebanyak 4 orang *sales* (40%) mengatakan bahwa mereka kurang menyenangi keberadaannya di perusahaan, namun tetap bertahan dalam perusahaannya karena merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan dan tetap memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Sebanyak 4 orang *sales* (40%) lainnya mengatakan bahwa mereka tetap bertahan dalam perusahaan karena adanya perasaan betah dan telah bekerja cukup lama di perusahaan, menyenangi pekerjaan yang diberikan perusahaan, adanya kepedulian yang besar terhadap majunya perusahaan dengan pencapaian target yang ditetapkan atau melebihi target, merasa bangga jika menyebutkan dirinya sebagai salah satu *sales* di perusahaan "X", dan tidak ingin meninggalkan perusahaan walaupun gaji yang diterima dirasakan belum cukup bagi mereka. Berdasarkan fenomena-fenomena di atas peneliti tertarik untuk meneliti profil komitmen organisasi pada *sales* di perusahaan 'X' kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Bagaimana profil komitmen yang dimiliki oleh *sales* perusahaan "X" di Kota Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk memperoleh gambaran umum profil *Organizational Commitment* yang dimiliki *sales* perusahaan "X" di Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana gambaran profil komponen *Organizational Commitment* yang dimiliki *sales* perusahaan "X" di Bandung yang dilandasi oleh *Affective Commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative Commitment*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

1. Memberikan informasi tambahan kepada bidang psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *Organizational Commitment* karyawan terhadap perusahaan.
2. Memberikan informasi kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik yang serupa dan mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan komitmen.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- 1) Memberikan informasi kepada karyawan oleh supervisor *sales* melalui HRD mengenai profil komitmen yang dimiliki setiap karyawan terhadap perusahaan, sehingga setiap karyawan dapat mengetahui apa saja yang harus diperbaiki dalam dirinya untuk lebih meningkatkan komitmennya terhadap diri sendiri maupun perusahaan.
- 2) Memberikan informasi kepada para supervisor *sales* melalui HRD perusahaan 'X' mengenai profil komitmen organisasi yang dimiliki *sales* terhadap perusahaan, sehingga perusahaan dapat meningkatkan pembentukan komitmen bagi karyawannya, sehingga komitmen karyawan terhadap perusahaan diharapkan semakin meningkat juga, dengan begitu dapat lebih menguntungkan perusahaan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Karyawan sales perusahaan 'X' berusia antara 21-54 tahun, yaitu pada masa perkembangan dewasa awal dan masa setengah baya (Hurlock, 1996). Menurut Piaget, tahap perkembangan kognitif pada masa ini adalah tahap operasional formal, diperolehnya kemampuan untuk berpikir secara abstrak, menalar secara logis, dan menarik kesimpulan dari informasi yang tersedia.

Perusahaan 'X' adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa otomotif dan merupakan salah satu agen resmi dari perusahaan 'Y' untuk daerah Bandung dan sekitarnya. Perusahaan ini memiliki karyawan di berbagai unit kerja, salah satunya adalah *sales*. *Sales* di perusahaan 'X' mendapat kejelasan tugasnya,

mengetahui tujuan perusahaan yang harus dikerjakannya. *Sales* mendapatkan imbalan bonus setelah mampu mencapai target dalam 3 bulan dan tersedianya fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan dalam bekerja seperti uang makan siang, bonus pemasaran jika mampu mencapai target pemasaran dalam waktu 3 bulan, voucher pulsa untuk menelepon konsumennya, mobil atau motor untuk dipakai bila sekali waktu dibutuhkan. Hal-hal tersebut diharapkan dapat memberikan unjuk kerja yang optimal dari para *sales*nya dan adanya komitmen terhadap organisasi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan.

Menurut Meyer & Allen (1997) komitmen terhadap organisasi adalah keadaan psikologis yang menentukan karakteristik hubungan karyawan dengan organisasi dan terkait dengan keputusan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan di dalam organisasi yaitu karakteristik pribadi (usia, lama bekerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan), karakteristik pekerjaan (tantangan tugas), dan kepuasan kerja (fasilitas dan imbalan). Karakteristik pribadi adalah usia, masa kerja, tingkat pendidikan dan jenis kelamin. Karakteristik ini berhubungan dengan *Continuance Commitment* (Allutto, Hrebiniak & Alonso, 1973 dalam Meyer & Allen, 1997).

Pada pencapaian usia yang semakin tua alternatif pilihan kerja yang bisa didapatkannya sudah semakin sedikit sehingga setelah mendapatkan pekerjaan tertentu, orang dengan usianya yang lebih tua akan lebih mempertahankan keanggotaannya dalam pekerjaannya dan lebih berusaha untuk lebih menunjukkan

unjuk kerja yang lebih baik pada pekerjaannya saat ini sehingga orang yang lebih tua usianya memiliki *Continuance Commitment* yang lebih dominan.

Orang yang telah memiliki masa kerja yang sudah berjalan lama akan mendapatkan pengalaman-pengalaman dalam menjalankan pekerjaannya, melewati proses pembelajaran hingga mampu melakukan pencapaian target yang ditentukan oleh perusahaan dan semakin banyaknya penghasilan / *reward* yang akan didapatkan dalam masa kerjanya yang semakin lama, misalnya dana pensiun yang semakin banyak sehingga juga menunjukkan *Continuance Commitment* yang dominan.

Berdasarkan jenis kelamin, wanita lebih mau berupaya menjalankan tugasnya sesuai dengan harapan perusahaan dan lebih mudah diatur dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehingga wanita menunjukkan *Continuance Commitment* yang kuat. Namun, pada pendidikan, *Continuance Commitment* akan semakin lemah jika semakin tinggi pendidikannya, hal ini dikarenakan semakin tinggi pendidikan yang dimiliki seseorang maka ketika ia mendapatkan pekerjaan di tempat kerja tertentu, ia akan memastikan bahwa pekerjaan yang dikerjakannya sesuai dengan pendidikan yang telah ditempuhnya dan dimilikinya. Jika pekerjaannya ternyata terlalu mudah maka ia akan lebih memilih keluar dari pekerjaan tersebut karena ia tidak dapat menyalurkan atau tidak terpakainya ilmu-ilmu pendidikan yang dimilikinya dalam pekerjaannya.

Pada karakteristik pribadi, usia dan lama kerja juga berhubungan dengan *Affective Commitment* (Meyer & Allen, 1997). Karyawan dengan usia yang lebih tua akan memiliki ikatan emosional yang semakin kuat dengan perusahaan tempat

ia bekerja, semakin menikmati pekerjaannya, dan lebih mampu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja sehingga dengan usia yang semakin tua karyawan akan menunjukkan *Affective Commitment* yang tinggi. Karyawan dengan lamanya masa kerja yang telah dijalannya dalam pekerjaannya saat ini membuatnya mendapatkan semakin banyak pengalaman kerja, semakin betah, dan semakin kuat ikatan *attachment* yang terbentuk dengan organisasi tempatnya bekerja sehingga memiliki *Affective Commitment* yang tinggi.

Bagian dari karakteristik pekerjaan adalah tantangan kerja, yaitu sejauh mana pelaksanaan pekerjaannya dilakukan dengan bertanggung jawab (Dorstein & Malaton, 1989 dalam Meyer & Allen, 1997). Karakteristik ini berkaitan dengan *Normative Commitment* (Ashforth & Saks, 1996 dalam Meyer & Allen, 1997). Karyawan yang telah mengetahui tantangan kerjanya atau tuntutan pekerjaannya akan memiliki kesadaran bahwa tantangan kerja yang diberikan merupakan tanggung jawab yang harus dikerjakan dengan benar dan mereka merasa tertantang untuk mengusahakan kemampuan mereka semaksimal mungkin dalam pemenuhan tantangan kerja tersebut. Oleh karena itu, karyawan yang telah mengetahui tantangan kerjanya akan memiliki *Normative Commitment* yang tinggi.

Bagian kepuasan kerja mencakup fasilitas dan imbalan. Karakteristik ini berkaitan dengan *Continuance Commitment*. Imbalan dan fasilitas yang diberikan perusahaan dan dibutuhkan karyawan dalam bekerja dapat menjadi pendorong bagi individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam

perusahaan. Imbalan yang sepadan dengan pekerjaan yang diberikan akan membuat karyawan tetap bertahan dalam pekerjaannya dan semakin lengkap fasilitas yang diberikan pada karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya akan membuat mereka semakin tertarik dan semakin mudah melaksanakan pekerjaannya sehingga tetap mempertahankan keanggotaannya dalam pekerjaannya.

Meyer & Allen (1997) mengatakan bahwa *Organizational Commitment* merupakan keterikatan karyawan terhadap tempat ia bekerja. Terdapat 3 komponen *Organizational Commitment*, yaitu *Affective Commitment* yang merupakan ikatan yang berasal dari keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaannya., *Continuance Commitment* diartikan sebagai tidak adanya alternatif pilihan kecuali tetap bertahan dalam perusahaan dan karyawan akan mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan, dan *Normative Commitment* yang merupakan keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab dan merasa wajib untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Setiap komponen memiliki dasar yang berbeda.

Sales di perusahaan "X" dengan *Affective Commitment*, akan tetap bergabung dengan organisasi karena kemauannya sendiri dan karena menyukai pekerjaannya. *Sales* perusahaan "X" yang memiliki *Affective Commitment* akan bertahan dalam perusahaan "X" karena ia memang ingin melakukan hal tersebut (*want*). Pada *sales* yang memiliki *Continuance Commitment* akan memilih untuk tetap bertahan di perusahaan karena percaya mereka harus seperti itu dan membutuhkan pekerjaan tersebut (*need*). *Sales*

yang memiliki *Normative Commitment* tetap menjadi anggota organisasi karena merasa wajib melakukannya dan bertanggung jawab untuk menjalankan tugas dan pekerjaannya di dalam perusahaan. Artinya, *sales* yang memiliki *Normative Commitment* akan bertahan dalam perusahaan karena merasa memang sudah seharusnya demikian (*ought to*). Berdasarkan ketiga aspek komitmen tersebut, dapat dihasilkan delapan profil komitmen yang merupakan hasil dari perbedaan derajat setiap aspek yang ada yaitu *affective, continuance, dan normative*.

Profil yang pertama merupakan komitmen dengan *affective* yang tinggi, *continuance* yang tinggi, serta *normative* yang tinggi. *Sales* dengan profil komitmen seperti ini, memiliki perasaan senang terhadap perusahaan dan mau mengikuti meeting yang ada diadakan perusahaan. Hal ini berkaitan juga dengan adanya kesadaran bahwa *sales* tidak akan mendapatkan gaji atau pekerjaan lain apabila meninggalkan perusahaan tersebut. Kedua komitmen berhubungan juga dengan adanya suatu keyakinan bahwa *sales* harus terus berada di dalam perusahaan sebagai bentuk tanggung jawab karyawan tersebut. Profil ini dapat muncul akibat pengaruh karakteristik organisasi dan karakteristik individu yang sesuai dan saling melengkapi. Selain itu, ditunjang juga dengan pengalaman seseorang selama berada dalam perusahaan yang membuatnya semakin yakin dengan keberadaannya dalam perusahaan tersebut.

Profil yang kedua merupakan komitmen dengan *affective* yang tinggi, *continuance* tinggi, serta *normative* yang rendah. Pada profil yang kedua, *sales*

tetap bertahan di perusahaan karena memiliki perasaan senang terhadap perusahaan dan bersedia untuk meeting yang ada di dalam perusahaan. *Sales* juga menyadari bahwa dengan pekerjaannya saat ini, akan mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan yaitu tidak mendapatkan gaji atau pekerjaan lain. Namun, dalam menjalankan pekerjaan tersebut bukan sebuah keharusan atau tanggung jawabnya sebagai alasan untuk terus berada dalam perusahaan. Artinya, *sales* dengan profil seperti ini akan kurang bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya. Pada profil ini, komitmen lebih dipengaruhi oleh karakteristik individu yang dimiliki ditunjang dengan pengalaman kerja yang telah didapat dianggap dapat saling melengkapi, walaupun karakteristik organisasi tersebut kurang sesuai dengan diri *sales*.

Profil yang ketiga merupakan komitmen dengan *affective* yang tinggi, *continuance* rendah, serta *normative* yang tinggi. Profil ini, *sales* tetap bertahan di perusahaan karena ia merasa senang terhadap perusahaannya dan bersedia untuk ikut terlibat meeting yang ada di dalamnya. *Sales* ini juga memiliki suatu keterikatan untuk terus berada dalam suatu perusahaan. Akan tetapi *sales* ini juga merasa tidak rugi jika harus meninggalkan perusahaan, apalagi *sales* tersebut mendapatkan tawaran pekerjaan yang menarik diluar perusahaan. Artinya, *sales* dengan profil seperti ini akan lebih mudah meninggalkan pekerjaan di perusahaan apabila ada tawaran pekerjaan di perusahaan lain yang lebih besar gajinya. *Sales* dengan profil tersebut bertahan dalam perusahaan lebih dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang sebelumnya

didapat dan karakteristik perusahaan yang menurutnya baik, walaupun hal tersebut kurang sesuai dengan karakteristik pribadinya.

Profil yang keempat merupakan komitmen dengan *affective* yang tinggi, *continuance* rendah, serta *normative* yang rendah. Pada profil ini, *sales* tetap berada dalam perusahaan semata-mata karena didasari oleh suatu perasaan yang telah terbangun dengan cukup baik dengan perusahaan atau dengan rekan kerja. Hal tersebut membuat *sales* merasa nyaman dan mau terus terlibat dalam kegiatan yang ada di perusahaan, walaupun merasa tidak akan mengalami kerugian finansial jika meninggalkan perusahaan. *Sales* juga tidak memiliki suatu keharusan di dalam dirinya untuk terus berada di dalam perusahaan. Artinya, *sales* dengan profil seperti ini akan terus bertahan dalam perusahaan selama masih nyaman dengan rekan kerjanya, dan belum tentu kinerjanya optimal karena merasa tidak memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan. Pada profil ini, pengaruh terbesar pada komitmen karyawan adalah pengalaman bekerjanya, sedangkan karakteristik organisasi dan karakteristik kepuasan kerja kurang dapat saling melengkapi sehingga tidak banyak berpengaruh pada komitmennya di perusahaan.

Profil yang kelima merupakan komitmen dengan *affective* yang rendah, *continuance* tinggi, serta *normative* yang tinggi. Pada profil ini menggambarkan seorang *sales* yang memiliki suatu keyakinan akan keterikatan dan keharusan untuk terus berada di dalam perusahaan. Hal ini juga berhubungan dengan adanya kesadaran akan adanya kerugian jika meninggalkan perusahaan, walaupun *sales* tersebut tidak memiliki suatu

perasaan yang kuat dengan perusahaan dan kurang mau terlibat dalam meeting di perusahaan. Artinya, *sales* dengan tipe seperti ini dapat bertahan di perusahaan semata-mata karena merasa bertanggung jawab akan pekerjaannya dan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan. Profil komitmen ini muncul akibat adanya karakteristik individu dan karakteristik perusahaan yang saling melengkapi dan dianggap sesuai dengan diri karyawan, walaupun karyawan tersebut memiliki pengalaman kerja yang kurang baik di dalam perusahaan tersebut.

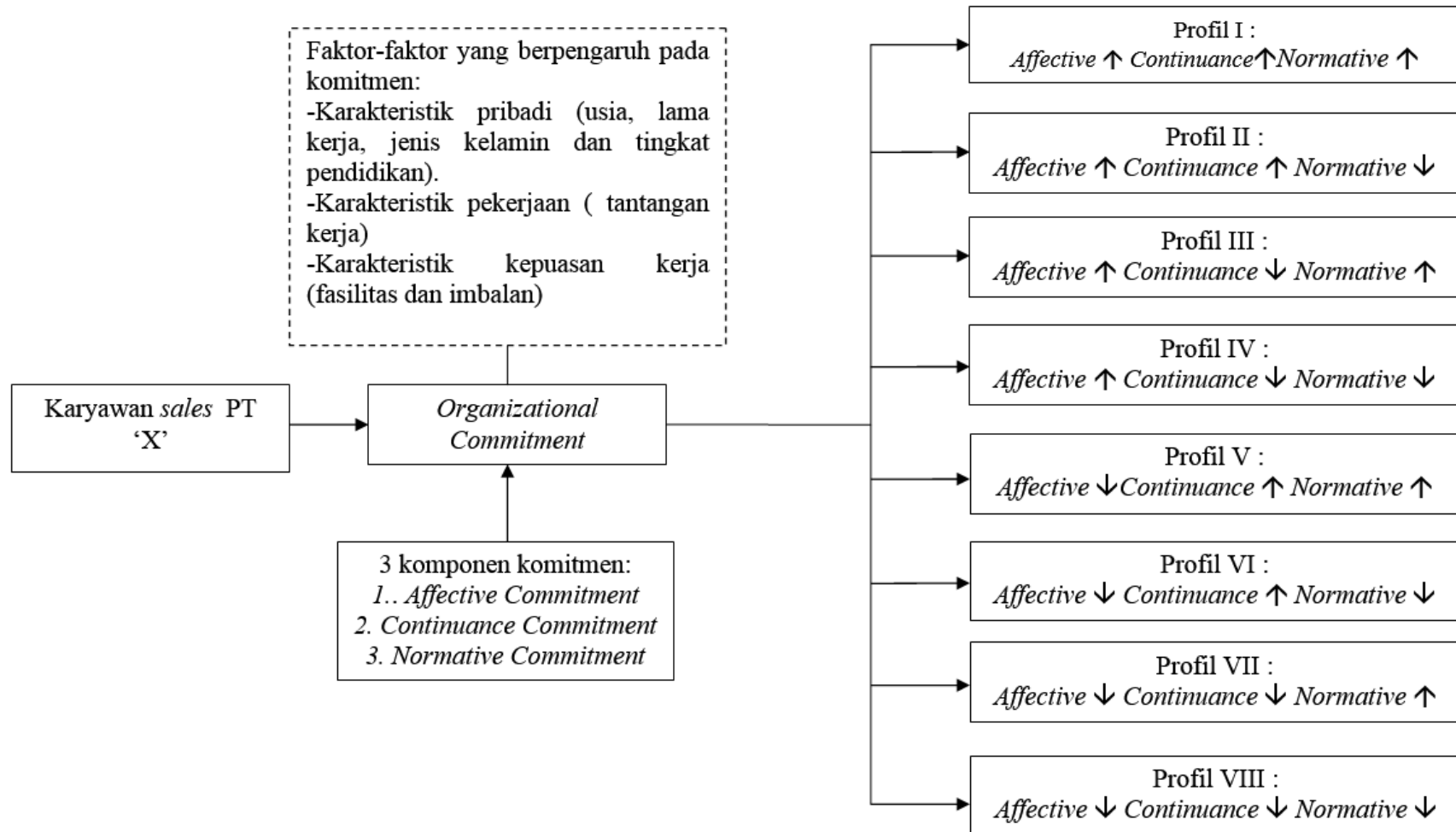
Profil yang keenam merupakan komitmen dengan *affective* yang rendah, *continuance* tinggi, serta *normative* yang rendah. Pada profil ini, *sales* terus berada dalam perusahaan karena adanya kesadaran bahwa akan mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan berupa tidak adanya kesempatan di luar perusahaan, segi finansial, maupun kerugian segala sesuatu yang telah diberikan untuk perusahaan, baik tenaga, waktu dan pikiran. *Sales* tidak memiliki suatu perasaan yang kuat dengan perusahaan dan tidak memiliki keyakinan akan keharusan untuk terus berada dalam perusahaan. Artinya, *sales* dengan profil seperti ini akan lebih mudah meninggalkan perusahaan apabila ada tawaran dan kesempatan lain yang lebih baik di perusahaan lain. Pekerjaan yang dilakukannya hanya untuk mendapatkan gaji. Pada profil ini, komitmen muncul akibat adanya pengaruh karakteristik individu yang dapat dipengaruhi dengan tetap bekerja pada perusahaan, walaupun karakteristik organisasi dan juga pengalaman kerja yang dimiliki kurang sesuai dengan karakteristik individu yang dimiliki.

Profil yang ketujuh merupakan komitmen dengan *affective* yang rendah, *continuance* rendah, serta *normative* yang tinggi. Pada profil ini menggambarkan *sales* yang terus berada dalam perusahaan karena memiliki tanggung jawab dan keharusan untuk terus berada dalam perusahaan sesuai dengan nilai yang ada dalam dirinya. Ia kurang menyenangi keberadaannya di perusahaan maupun relasi dengan rekan kerjanya, dan tidak merasa rugi jika harus meninggalkan perusahaan. Artinya, *sales* dengan profil seperti ini bertahan di perusahaan karena merasa bertanggung jawab akan pekerjaannya tanpa dipengaruhi perasaan dengan perusahaan dan pertimbangan finansial. Pada profil ketujuh ini, komitmen muncul lebih karena pengaruh karakteristik organisasi yang menurutnya baik, walaupun hal tersebut kurang sesuai dengan karakteristik pribadinya dan juga tidak ditunjang oleh pengalaman kerja yang selama ini dimiliki.

Profil yang kedelapan merupakan komitmen dengan *affective* yang rendah, *continuance* rendah, serta *normative* yang rendah. Pada profil ini dimiliki *sales* yang bekerja tanpa memiliki suatu bentuk komitmen yang jelas. *Sales* ini tidak memiliki perasaan senang dengan perusahaan dan juga tidak merasa rugi jika harus meninggalkan perusahaan, serta tidak memiliki suatu keharusan untuk terus berada dalam perusahaan. Artinya, *sales* dengan profil seperti ini sangat memungkinkan untuk tidak *loyal* terhadap perusahaan dan memiliki kinerja yang kurang baik. Profil komitmen ini dapat muncul akibat karakteristik organisasi tidak sesuai dengan karakteristik individu, ditambah lagi dengan tidak ditunjangnya pengalaman kerja yang baik selama bekerja di

dalam perusahaan, sehingga hal-hal tersebut mempengaruhi suatu bentuk komitmen seseorang yang sangat rendah terhadap perusahaan.

Skema :



Asumsi:

- Komitmen organisasi *sales* perusahaan 'X' kota Bandung terdiri dari *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.
- Komitmen organisasi *sales* perusahaan 'X' kota Bandung dipengaruhi oleh faktor karakteristik kepribadian, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja.
- Komitmen organisasi *sales* perusahaan 'X' kota Bandung memiliki *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* yang berbeda-beda derajatnya.
- *Sales* yang memiliki profil komitmen pertama merupakan komitmen dengan *affektif commitment* tinggi, *continuance commitment* tinggi, dan *normative commitment* tinggi.
- *Sales* yang memiliki profil komitmen kedua merupakan komitmen dengan *affektif commitment* tinggi, *continuance commitment* tinggi, dan *normative commitment* rendah.
- *Sales* yang memiliki profil komitmen ketiga merupakan komitmen dengan *affektif commitment* tinggi, *continuance commitment* rendah, dan *normative commitment* tinggi.
- *Sales* yang memiliki profil komitmen keempat merupakan komitmen dengan *affektif commitment* tinggi, *continuance commitment* rendah, dan *normative commitment* rendah.

- *Sales* yang memiliki profil komitmen kelima merupakan komitmen dengan *affektif commitment* rendah, *continuance commitment* tinggi, dan *normative commitment* tinggi.
- *Sales* yang memiliki profil komitmen keenam merupakan komitmen dengan *affektif commitment* rendah, *continuance commitment* tinggi, dan *normative commitment* rendah.
- *Sales* yang memiliki profil komitmen tujuh merupakan komitmen dengan *affektif commitment* rendah, *continuance commitment* rendah, dan *normative commitment* tinggi.
- *Sales* yang memiliki profil komitmen kedelapan merupakan komitmen dengan *affektif commitment* rendah, *continuance commitment* rendah, dan *normative commitment* rendah.